

JUMPING THE S-CURVE

How to Beat the Growth Cycle,
Get on Top, and Stay There

跨越S曲线

如何突破业绩增长周期

[美] 保罗·纽恩斯（Paul Nunes） 提姆·布锐恩（Tim Breene） 著

埃森哲卓越绩效研究



机械工业出版社
China Machine Press

“本书为解决企业获得长期增长所面临的所有挑战提供了完美答案，堪称帮助企业保持蓬勃发展的全面解决方案。”

——汤姆·斯腾伯格（Tom Stemberg）

高原消费基金（Highland Consumer Fund）董事合伙人，史泰博公司（Staples, Inc.）董事长和创始人

“曾助企业一臂之力超越同行的制胜商业理念往往会上升为一种成功模式，而随后又会被某种新的理念所取代，失去价值。本书通过分析埃森哲研究中的众多案例，揭示了成功企业如何在多个业务周期中复制成功，自行蜕变而免于淘汰。”

——司徒慕德爵士（Mark Moody-Stuart）

英美资源集团（Anglo American plc）前董事长

“本书对管理者来说是一本难得的好书，它针对卓越绩效企业进行了数据翔实、范围广泛的分析，以说明卓越绩效企业即使在市场已发生根本变化、急需新的能力且赢利增长十分重要时仍能有出色表现。”

——弗兰克 V. 塞斯佩德斯（Frank V. Cespedes）

哈佛商学院高级讲师

“无论政府、私企和非营利组织的行事方式如何，它们依据的根本原则都是一致的，即都是以数据和个人见解为依据的研究和明智的反思所建立的强大理念。本书是一本好书，适合致力于实现卓越绩效的企业领导人认真阅读。”

——戈登 R. 沙利文（Gordon R. Sullivan）

前美国陆军将军，前美国陆军参谋长

“这本书揭密了许多管理神话，以及人们为获得持续增长而将规模化视为灵丹妙药的痴迷。此外，本书还鼓励企业从一条增长曲线迈向另一条增长曲线，创造可持续价值。本书非常实用、透彻并极具鼓舞性，同时还提供了卓越绩效企业的实际案例加以说明。”

——戈帕拉克里什南（R. Gopalakrishnan）

塔塔有限公司执行董事




上架指导：战略管理
ISBN 978-7-111-40940-3
9 787111 409403
定价：39.00元

客服热线：(010) 68995261 88361066
购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259
投稿热线：(010) 88379007
读者信箱：hzjg@hzbook.com
华章网站：www.hzbook.com
网上购书：www.china-pub.com

JUMPING THE S-CURVE

How to Beat the Growth Cycle,
Get on Top, and Stay There

跨越S曲线

如何突破业绩增长周期

[美] 保罗·纽恩斯（Paul Nunes） 提姆·布锐恩（Tim Breene） 著
崔璐 译



图书在版编目（CIP）数据

跨越S曲线：如何突破业绩增长周期 /（美）纽恩斯（Nunes, P.），（美）布锐恩（Breene, T.）著；崔璐译．—北京：机械工业出版社，2013.1

书名原文：Jumping the S-Curve: How to Beat the Growth Cycle, Get on Top, and Stay There

ISBN 978-7-111-40940-3

I. 跨… II. ①纽… ②布… ③崔… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第304563号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问　北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2012-7906

Paul Nunes, Tim Breene. Jumping the S-Curve: How to Beat the Growth Cycle, Get on Top, and Stay There.

Copyright © 2010 by Accenture.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2013 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Harvard Business School Press授权机械工业出版社在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号　邮政编码　100037）

责任编辑：张　昕　　版式设计：刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2013年2月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 13.75印张

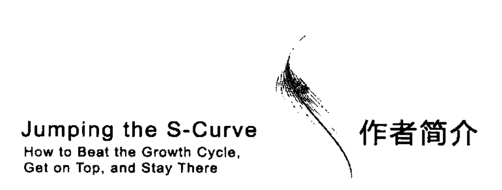
标准书号：ISBN 978-7-111-40940-3

定　价：39.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261　88361066　　投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294　88379649　68995259　　读者信箱：hzjg@hzbook.com



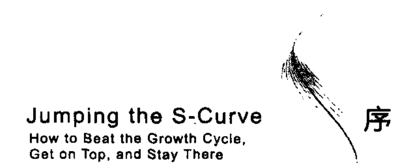
作者简介

保罗·纽恩斯（Paul Nunes）和提姆·布锐恩（Tim Breene）是埃森哲高管人员，同时也是始于2003年的埃森哲卓越绩效商业研究项目的创立者和发起者。《哈佛商业评论》对本项目给予了高度评价，并将其视为“卓越绩效理论”方面最有影响力的十大先进企业绩效管理思想之一。纽恩斯和布锐恩合著了十多篇关于本项目研究成果的文章，其研究成果已被各大主要刊物争相转载。他们还合作了诸如 *The Chief Strategy Officer* 和 *Selling to the Moneyed Masses* 等突破性哈佛商业评论文章。

纽恩斯时任埃森哲卓越绩效研究院执行总监，他参与了《富裕的大众——针对当今消费者营销的七条新规则》（*7 New Rules of Marketing to Today's Consumers*, Harvard Business School Press，2004）一书的创作。他的论文经常刊登在《哈佛商业评论》《麻省理工学院斯隆管理评论》《世界大型企业联合会评论》《战略与领导力》《优化》《计算机世界》和《连线》等许多出版物

上。他的研究文章经常出现在《纽约时报》《华尔街日报》《今日美国》、BusinessWeek.com、Forbes.com、《洛杉矶时报》和《芝加哥论坛报》等新闻媒体上。近期，其改善企业创新流程的方法荣获一项美国专利。纽恩斯常驻波士顿。

布锐恩是埃森哲互动技术服务前首席执行官。在埃森哲，他开拓性地提出旨在帮助企业在数字时代顺利完成营销变革的战略。1999 ~ 2009年，他成为埃森哲执行领导团队成员，担任各种要职，包括埃森哲管理咨询业务首席执行官和首席战略与企业发展官。在近 40 年的商业生涯中，布锐恩在加入埃森哲前曾在零售、消费品和广告行业担任要职。布锐恩从业经验丰富，曾担任数个高级职位并直接参与初创企业和企业并购。布锐恩常驻波士顿。



序

无论时代如何发展，技术如何进步，市场环境如何变化，我们总能发现一些企业，在经过一轮又一轮经济波动的洗礼后，依然能够持续保持卓越绩效 。我们还发现，这些企业能够不断地保持成功，并且证明自己一次次达到事业巅峰并非偶然。找到这些企业保持卓越绩效的关键因素正是本书的目的。

我们的研究表明，企业的成长实际上就是一个攀爬S曲线的过程，起步阶段平缓，在积累了一段时间后进入快速增长阶段，曲线变得陡峭，在进入成熟期后又变得平缓。成熟很多时候意味着衰落的开始，成为卓越绩效企业的关键就在于还没有等曲线变得平缓之际就开始着手寻找并且跨越下一条S曲线。所以卓越企业关注的不仅仅是如何攀爬现有的S曲线，更是把目光投向了下一条S曲线。通过不停地跨越S曲线实现持续卓越，这就是持续保持卓越绩效的秘诀。

对中国企业而言，在经历了数十年的快速发展后，

许多企业爬上了S曲线某一段的顶峰，取得了举世瞩目的成就。然而时至今日，内外环境的变化、原有赢利模式的困境，让中国企业不得不重新审视新形势下自身的位置，探索新的出路和经营方式，而这就是识别并跨越新的S曲线的过程。

如何找到并跨越新的S曲线呢？在人们所熟悉的财务S曲线的背后，隐藏着另外3条S曲线：竞争、能力和人才S曲线。卓越绩效的企业之所以能够成功跨越S曲线，就是凭借其深刻的洞察力，在这3个方面采取了前瞻性的措施，为其向下一个新的巅峰冲击打下了坚实的基础。

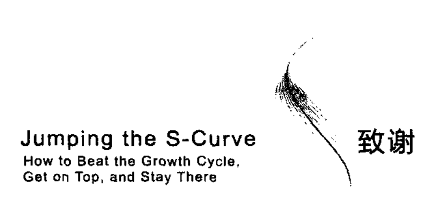
此外，对于中国企业家最为关注的人才问题，本书也着墨颇多。因为在跨越S曲线的过程中，人才毫无疑问是最重要的因素。本书论述了从攀爬S曲线到跨越S曲线两个过程所需的不同的人才策略，包括从高管更替到人才储备等一系列的话题。

本书凝聚了数千名埃森哲人历时近10年的心血，我们不仅进行了以严谨研究为基础的详细分析，而且提供了许多行之有效的举措。我们希望中文版能把这些成果带给中国企业，对那些正在努力探索突破瓶颈，续写辉煌的中国企业家们有所启发。

本书出版之际恰逢埃森哲在中国扎根20年。作为最先进入中国市场的专业咨询公司之一，在这20年中，我们凭借全球化的视野以及本土化的经验服务于中国企业，旨在帮助它们实现长远价值，并成为中国企业可信赖的长期合作伙伴。如今，在中国经济面临又一次转型的紧要关口，我们期待继续与中国企业携手共进，在跨越新的S曲线中实现基业常青。

李纲

埃森哲大中华区主席



致谢

本书是上千人的心血之作，我们很荣幸借此机会向所有在这些年来为本项目做出贡献的参与者表达最真诚的谢意。七年来，每年有数百名埃森哲人直接参与研究项目，更有埃森哲其他相关人员的辛勤付出，才让这项研究对客户和广大商业界而言更具真实性和实用性。除埃森哲外，难以胜数的客户、学者及顾问为本项目投入了宝贵的时间、经验和专长。衷心感谢在本项目中分享个人和集体智慧的所有参与者！

同时，我们也对多年来有幸与之共事的众多业务管理团队表示感谢。他们的理解和宽容使我们有勇气经受现实的严酷考验，力证并建立书中的观点。衷心感谢他们的大力支持。

本项目的启动和延续离不开一些关键人物的付出和努力。我们对埃森哲高层在过去八年来的资助和一直强有力的支持深表谢意，在此鸣谢Joe Forehand、Bill Green、Adrian Lajtha、Roxanne Taylor、Steve

Rohleder 和 Mark Foster。

埃森哲卓越绩效研究院的长期支持也是此项研究获得成功的关键。我们对全体成员的支持表示感谢，特别感谢执行院长 Bob Thomas。从最初领导独创性研究成为此项目的重要组成部分到后期作为原稿的宝贵读者，他对本项目坚定不移的支持和贡献理应受到尊重。同时，我们还必须感谢 Elizabeth Craig，感谢她研读数量庞大的初稿并提出富有见地的意见。还要感谢 Mark Spelman，感谢他对埃森哲卓越绩效研究院的管理及对本项目不懈的支持和鼓励。

同时还应感谢埃森哲的 David Mann、Narendra Mulani、Walt Shill 和 Mike Sutcliffe，他们自愿投入大量时间和精力发展本项目和埃森哲思想的构成要素，并且从一开始就积极参与，促成了本项目的成功。Trevor Gruzin 和 Olly Benzecry 自项目早期就提出了深刻见解并给予宝贵支持。我们也要感谢业务团队中众多的卓越绩效项目领导者，多年来他们一直促使本研究深入我们的日常业务——其中特别感谢 John Jackson，他极富感染力，堪称真正的大师。我们还必须感谢那些为各领域研究的成功付出不懈努力的人，包括 Joost A.C.N. de Haas、Sanjay Jain、李纲、Harsh Manglik、Raghav Narsalay、彭亚利、Andy Sleigh 和王波。

数百位行业评分研究员主动参与本项目，为此，必须对 Anita Thompson 和 Daniel Huedig 表示感谢，他们积极领导埃森哲卓越绩效研究院和项目管理的工作。他们是本项目的忠实倡导者，更在日常工作中为客户提供宝贵见解，为研究成果做出了不可磨灭的贡献。他们付出了自己的知识和智慧，当之无愧地成为本书的创作者。我们还要感谢 Peter Franz 将卓越绩效商业研究形式化、产业化，并转化为埃森哲客户的有用资产。

如果我们以前未能提出“卓越绩效”的概念并给予全新诠释，我们

可能无法取得今日的成就。正因为我们站在巨人的肩膀上，才能更进一步深化我们的思想。我们对这些“巨人”的倾力相助表示感谢，包括 Mike Ostergard、Mike Princi、John Ballow、Brian McCarthy 和 Craig Savarese，感谢他们在企业财务方面的专门知识，以及在研究早期和整个项目执行中的憧憬和激情。

任何研究发现如果缺少强大的营销支持来精确总结和有效沟通，那么将只是些新奇之物，为此我们要感谢埃森哲的营销团队，特别感谢 Jean Ostvoll，她是本研究最早和最有力的支持者，感谢她所做的所有努力。

多年来，我们有幸出版了埃森哲刊物《展望》，以帮助我们检验、创建和促进不断涌现的研究成果和观点。我们对《展望》的主编 David Cudaback、编辑 Tish Burton 和 Jackie Kessler 表示感谢，正是他们的努力才令本书更加通俗易懂。

我们要把最深的谢意献给那些对本书问世不可或缺的人。感谢 Anna Caffrey，是她历经数月整理完成了对几十个行业和数以百计的公司的研究资料。没有她的不懈努力，我们的工作将无法进行。同时感谢 David Light, 他在本书的编写过程中一直是一位令人称道的良师益友；我们还要对 Herculean 深表感激，其多年的编辑工作令本书中的观点更加鲜明；我们也要深深地感谢 Alden Hayashi，他将我们的思想迅速转化为文字，并且一遍又一遍地加以修订，使我们能够顺利完成本项目；此外，还要感谢 Erik Calonius，他不但见解独到，而且娴熟的写作技巧帮助我们开启了这一伟大“旅程”。

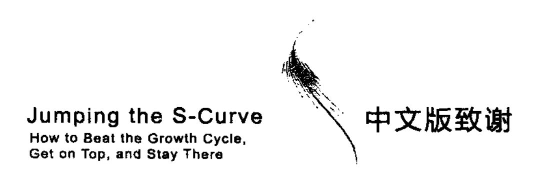
本书的最终完稿还要感谢 Shelby Prichard、Maia Pelleg、Laine Monaldo 和 Charlene Hou 对细节的孜孜追求。我们也要感谢本书初稿的首批读者，尤其是 Wayne Brochardt 和 Matt Reilly，他们的反馈意见一针见血并且考虑周到。

在本书的编写过程中，我们得到了哈佛商业评论出版社杰出专业人

士的有力支持和耐心指导。我们要感谢本作品的编辑 Melinda Merino，她从一开始就深晓本书的意义并给予我们完全的信任。感谢 Allison Peter 确保本书在成稿后一字不差；感谢 Courtney Schinke 帮助我们处理各个出版环节；感谢《哈佛商业评论》的 Julia Kirby 多年来对本书内容的耐心倾听和完美反馈。如有任何不足之处，均是我们考虑不周。

最后，我们还要感谢那些可能付出最多，相比志愿者更加无怨无悔的家人。Paul 在此对他的妻子 Joan 表示感谢，她不仅时刻陪伴左右，同时也是他生命中的真爱和不可或缺的“精神食粮”。他还要感谢孩子 Jonathan、Charlotte 和 Michael 让他的生活充满了欢乐，家人都以各自特殊的方式为本书的出版做出了贡献。Paul 还要感谢他的兄弟 Marcus 和 Joseph，他们也许是最严厉的评论人，但也因此才对他们更为感激；同时还要向他母亲在过去几年来对本书进展的深切关注致谢！

Tim 在此感谢妻子 Michele 多年来的深爱、支持与指导，同时感谢孩子 Vicki、Francesca 和 Venetia 在整个创作过程中给予的关注和鼓励。他同时也对挚友 Fred Harburg、David Burnham、Brad Stackhouse 和 Cannon Garber 的帮助以及妻子 Michele 的积极参与表示感谢，好几个夜晚的畅所欲言帮助他发展、提炼并检验了自己的观点。



中文版致谢

在经历了近一年的精心准备后，本书的中文版终于面世。在此期间，有多位乐于奉献、勤勤恳恳、不计回报的人参与其中，我们在此对他们付出的努力表示感谢。

本书的出版离不开埃森哲（中国）有限公司的大力支持，在此感谢埃森哲大中华区主席李纲先生为本书作序，同时也感谢埃森哲卓越绩效研究院总监刘依女士所做的大量协调、组织工作，刘依女士还参与了本书的校对、修改，贡献颇多。在此，也对崔璐女士表示感谢，她参与了从版权到翻译每个环节的工作，并与多方协调从而保证出版工作的顺利进行。我们必须提及 Ivy Lee(李蕙安)，感谢她事无巨细的支持，还有 Gwen M. Harrigan，感谢她对这本书推广工作的支持和建议。感谢高爽怡女士对书中专业名词的翻译提供专业意见。

同时我们也要感谢大中华区市场业务部全体同仁的帮助，没有他们的努力，这本书就不会被更多的中国读者所接触。埃森哲中国的诸多同事也在本书的出版中扮

演了不可或缺的角色。感谢刘雪松先生，他的专业知识为本书的完善做出了重要贡献，感谢刘志国先生提供的大量法律支持，感谢孙哲文女士在流程上的协助。

在本书的出版过程中，我们得到了机械工业出版社华章公司各位专业人士的大力支持，感谢王磊女士，没有她的鼎力支持，就不会有这本书的出版。感谢编辑袁璐，为这本书的每个环节提供了大量的专业性意见，感谢编辑张昕，对翻译稿进行一遍遍地编辑并提出许多富有建设性的意见。感谢黄涛先生，为本书版权的获得付出了大量努力。同时也感谢 Audra Longert 女士在版权事务上投入的宝贵时间，感谢孟昭莉女士所做的协调支持工作。本书的出版得到了许多人的热情帮助，在此不能一一列举，特向所有为这本书的出版做出贡献的人再次表示感谢！

Jumping the S-Curve
How to Beat the Growth Cycle, Get on Top, and Stay There

目录

第1章

卓越绩效：跨越S曲线



历经数十年，齐尼斯公司（Zenith）一直恰如其名般屹立于成功之巅[⊖]。齐尼斯公司创立于1918年，并在1923年以齐尼斯无线电公司（Zenith Radio Corporation）为名登记注册，该公司在1924年即推出全球首台便携式收音机。20年后，电视机问世，公司成功实现业务转型，于1948年推出第一台黑白电视机，随后，1956年又开发了世界上第一个手持式遥控器，并于1969年为黑底彩色显像管电视机设立了新标准。[1] 1975年，该公司在美国彩电市场的份额达到了24%，跃居首位，高出排名第二的公司5个百分点，在当时堪称唯一具有绝对优势的竞争者。[2] 纵观整个发展过程，齐尼斯的成功正好印证了公司自1927年推出的那句家喻户晓的广告语："声誉源于质量。"

进入20世纪70年代，市场风云突变，日本制造商在美国的电视机市场销售额赶超齐尼斯。1976年，日本制造商抢占了45%市场份额，较70年代初翻了2倍。

面对这一严峻挑战，齐尼斯并未一蹶不振。20世纪80年代，齐尼斯通过数据系统公司（Zenith Data Systems），最终以6亿美元出售给

⊖ Zenith一词意为"顶点、顶峰"。——译者注

法国公司 Group Bull 进军计算机领域，但是，想要维持电视机业务的赢利水平正如某一刊物所形容的“重新排列泰坦尼克甲板上的椅子”。[3] 为此，齐尼斯再一次将目光投向了自己的优良传统——锐意成为创新者，而此次创新的焦点放在了研发极具发展前景但成本高昂的高清电视机（HDTV）上。[4]

齐尼斯时运不济：高清电视对于实际消费者而言太过超前，而此时采取行动挽救电视机业务又为时已晚，这艘大船最后还是不可避免地沉入了海底。1991 年，长期合作伙伴韩国 LG 电子公司收购齐尼斯 5% 的股份，1995 年，LG 电子斥资 3.5 亿美元获得齐尼斯的控制权，持股增至 55%——意在获得齐尼斯的高清电视技术。[5] 1999 年，齐尼斯最终申请破产，LG 收购剩余股权。

齐尼斯是阐明卓越绩效企业的巨大成功和众多企业所遇发展瓶颈的生动实例。起初，齐尼斯凭借收音机业务设定了成功的标杆，随后进军电视机领域，业务的飞跃成就了齐尼斯的第二次辉煌，这一切显然少有其他公司能望其项背，然而，它却未能第三次复制成功，无论是计算机还是高清电视。

齐尼斯曾两次成为一家伟大的公司（也可能即将恢复往日的荣耀，LG 近期正重振该品牌，并已初获成功）。但卓越绩效并非旨在成就“伟大”，这是一个过于静态的概念，它的意义在于即使面临严酷的行业竞争或多变的市场，企业仍能一次又一次地在竞争中胜出。卓越绩效企业（或组织）能够不断地重复成功并向世界证明它们第一次的事业顶峰并非偶然。这些企业一路披荆斩棘，取得巨大成就，正好切合本书的主题：它们跨越了 S 曲线。

我们所说的 S 曲线究竟是指什么？这个术语虽然应用广泛（参见“S 曲线的含义”），但当我们使用这个术语时，是指成功企业从最初的小规模服务于几个需求急切的客户，随着新产品逐渐大众化，迅速扩张并最终达到巅峰，而当市场走向成熟时，企业也将步入平稳发

展。我们所谓的卓越绩效企业（或组织）是指努力攀至S曲线顶峰，然后跳跃到下一条曲线，如此反复，生生不息的组织（见图1-1）。

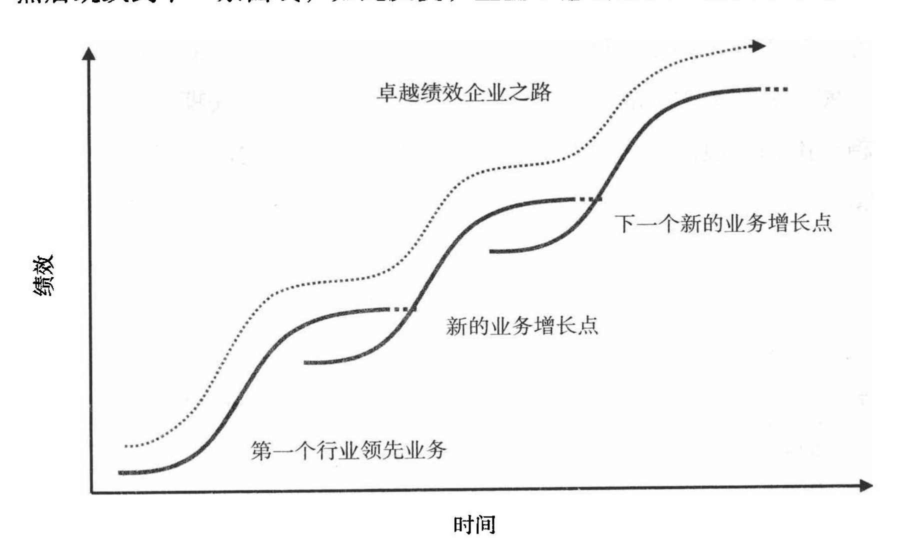


图 1-1 卓越绩效：攀登和跨越S曲线

S曲线的含义

至少在19世纪晚期商界就已使用S曲线一词，但直至20世纪60年代，埃弗雷特·罗杰斯（Everett Rogers）出版了《创新的扩散》（*Diffusion of Innovation*）一书，该术语才得到广泛应用。在该书中，罗杰斯向读者展示了创新采用者的累计数量呈S形的发展趋势。他还总结了创新采用者的各项特征，由此形成了现今依然被广泛使用的术语。在网络时代，S曲线现象的含义用于说明互联网相关新技术的不断涌现。杰弗里·摩尔（Geoffrey Moore）所著的《跨越鸿沟》（*Crossing the Chasm*）[⊖]等畅销书解释了新科技公司如何摆脱曲线的低谷，逐渐攀登到达顶点。

⊖ 本书中文版已由机械工业出版社出版。

我们发现S曲线术语还可用于说明一段时期内的企业绩效。企业归根结底还是要成功向客户提供某种创新产品才能获得蓬勃发展。万事开头难，创业初期业绩增长缓慢，企业努力寻找适合自己的商业模式；随着产品的吸引力扩大，企业经历快速增长期，而当市场趋于饱和，模仿者出现时，过时产品随即被更好的产品所取代（见图1-2）。

当一种全新商业产品被早期的采用者接受以后，他们的接受程度快速增加，在达到市场饱和后增长趋于平稳。

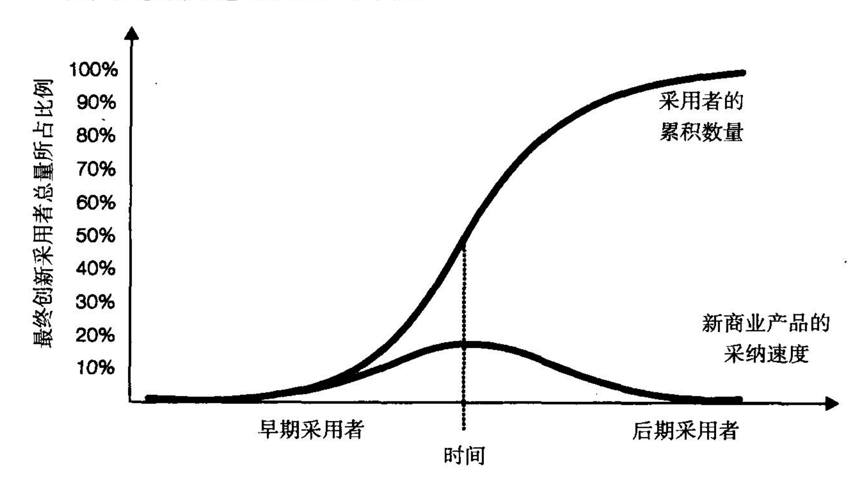


图1-2　成功商业产品的扩散

将企业的卓越绩效视为一系列的业务提升和飞跃看似非常直观，但无法立即指明起点何在。大量有关企业绩效的文献曾经兴盛一时，均以揭示成就卓越的秘诀为重点，其中的经典之作包括《追求卓越》（*In Search of Excellence*）《从优秀到卓越》(*Good to Great*)《巅峰绩效》(*Peak Performance*)。与此同时，其他诸如《基业长青》（*Built to Last*）《创造性破坏》（*Creative Destruction*）《4+2：企业的成功方程式》（*What (Really) Works：The 4+2 Formula for Sustained Business Success*）等作品则试图揭示企业长盛不衰的秘密。然而，对这两方面的交叉点——企

业如何不断抵达卓越绩效的巅峰——却缺乏详细的以研究为基础的分析。

为弥补这一空白，埃森哲（Accenture）自2003年开始致力于卓越绩效的研究。近10年来，我们掌握了大量关于企业如何持续获得卓越绩效的真知灼见。对于一心向往成就卓越绩效的企业而言，我们获得的经验看似违背常理：对于实现长期绩效，关键因素并不在于为达到顶峰做出多少努力（尽管这点确实重要），而是要跨过下一条S曲线并再次沿曲线攀登。同样，成功跨越S曲线的秘密不是在曲线顶部或接近顶部时采取行动，而是为跳跃下一条曲线做好准备。那些沿着原S曲线发展的企业以何种姿态迎接下一次曲线正是本书所关注的重点。

寻找一种模式

在陈述我们的研究成果和本书大纲前，首先介绍一下开展此次研究的原因和方法。

埃森哲的客户经常会提出这样一些问题：如何创造持久价值；我们如何从当前注定要衰退的业务过渡到新业务。这是促使我们开展此次研究的首要原因。当然，这些公司身处的大环境迫使它们竭尽全力解决上述问题，诸如标准普尔500指数中曾经辉煌一时的短命公司、日新月异的行业革新、近乎无边界的竞争以及来之不易的竞争优势所带来的短期赢利能力等。

我们根据13种不同的财务指标对最初研究的800多家企业进行了同行量化分析，以评估各自的增长能力、赢利能力、一致性、持久性和未来定位，结果，我们初步判定大约80家企业为卓越绩效企业（参见“区分良莠”）。这些企业真正领先于同行企业，并经受住了时间的考验。无论经济或行业环境如何，它们年复一年地成功树立了企业赢利、收入增长和股票业绩等方面的行业典范。

有趣的是，尽管我们发现的卓越绩效企业数量较少，但仍远远超过《从优秀到卓越》一书所指明的 11 家卓越绩效企业和《基业长青》所强调的 18 家企业。这表明许多企业都能实现卓越绩效，而非寥寥数家。如果说我们发现的一些卓越绩效企业，如英特尔（Intel）、百事公司（PepsiCo）、联合包裹服务公司（UPS）等比较显而易见，那么其他一些不知名的卓越绩效企业则令我们倍感意外。在我们的初步研究中，丹纳赫公司（Danaher）、伊利诺工具公司（Illinois Tool Works）和利洁时公司（Reckitt Benckiser）都大受好评，但它们在创造卓越绩效时获得的成就却不为人知。

这类企业有哪些共同点？当时我们还不太确定。为了找出它们的共同点，我们又进行了数月的研究，运用了从高管深度访谈到多变量回归分析等各种方法。在埃森哲的多个行业实践领域，我们组建了一些专业团队，这些团队由经验丰富的顾问、公司内外部业界专家、从业者和专业研究人员以及一部分学者组成。这些团队随后开展了一系列研究，以确定各自所专长的同行企业组合中出现持续卓越绩效企业的促进因素。我们的团队将把这些观点整合为完整的研究成果，并在本书中进行总结性论述。

以上即是我们如何取得研究结果的简要介绍，埃森哲将持续改善研究方法并推动该计划的实施（有关详情请参见附录）。根据我们的最佳估计，全球迄今已有 1 000 多名个人参与我们的研究，并且每年有数百人继续参与研究。我们尽力将研究范围扩展至区域市场和新兴市场，并广泛研究了专业知识在 7 大核心商业职能中的作用，例如供应链和客户关系管理等。我们还定期在公共服务领域实施经过改进的研究方法，目前研究观点的分享已经给双方带来了不断累积的经验教训。尽管大规模的纵向研究尚未达到完美——也不可能尽善尽美——但在本书的长期酝酿过程中，我们与广泛的专家参与者的意见达成了高度一致，因此，我们对于本书的观点抱以十足的信心。

区分良莠

我们从一开始就为研究工作设定了非常实际的目标。我们希望对卓越绩效的研究结果对实践者有所帮助，这些实践者每天一醒来就面临着企业运营的种种挑战，在管理现有业务的同时还必须不断开拓新市场。

由于我们仅希望得到实用的见解，因此我们不太关注所研究的企业过去或将来是否一直保持卓越绩效。不过，它们都在各自的行业内经历过无数的狂风暴雨，安然渡过数个时代的竞争角逐。本书重点突出的一些企业在过去数年内曾面临过严峻的挑战，它们入选卓越绩效企业之列的资格可能会受到质疑。但**卓越绩效企业**的标签并不是确保未来绩效的灵丹妙药，它只是经过我们认真研究后对企业以往非凡成功的一种认可（通过统计数据衡量）。

同样，新近入选的卓越绩效企业却可能一鸣惊人。新的卓越绩效企业不断涌现，其中许多来自快速成熟的新兴市场，为此，我们向您推荐以下网站http://www.accenture.com/Global/High_Performance_Business/default.htm，以便随时了解关于当前卓越绩效企业的最新业界见解。但是，我们主要关注那些已经展示出跨越S曲线能力的企业，而顾名思义，新兴的超级明星企业还未曾有机会面对这样的挑战。有些企业的业绩可能确实令人羡慕，但由于竞争对手在同期也取得了类似的巨大成就，其成功在其整个行业内也就并不特别显著了，因此我们对于这些公司也不会太过关注。此外，一些来自新兴市场的领先竞争者也不是我们关注的对象，它们缺少足够的历史业绩记录，无法进行合理和直接的评价，因此我们无法判定这些企业的业绩。换言之，我们研究的许多（而不是大部分）企业都是数十年来在发展中国家一直比较活跃的全球实体。

目标一旦确定，我们继而面临如何开展研究的挑战。我们的基

本理念以及研究方法中的主要差异化指标的基础是所有的绩效都是相关的。当我们着手研究工作时，我们惊讶地发现大量著名的企业绩效研究都是通过直接对比不同行业内的企业来选择其中的卓越绩效企业，而忽略了市场间平均赢利能力、成熟度和风险状况之间的差别。最后的赢家似乎很难说是在公平的比赛中获胜。因此，我们坚信只有对正确组合的同行企业展开研究，才能得到合理的结果。在努力构建正确的比照组合时，我们一再自我提醒："打破同行企业组合，绩效表现也会随之发生变化。"

最终，我们为最初的研究选定了 31 个同行企业的组合，共包含 800 多家企业。这些企业占罗素 3000 指数（Russell 3000 Index）当时 80% 以上的市值，因此，我们认为它们足以代表更广阔的市场。随后，我们又确定和研究了近 100 个同行企业组合。有意思的是，由于《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*）2005 年的一篇文章，我们的方法引起了更多的公众关注，我们也了解到埃森哲以外的部分研究人员也因此调整了研究方法。[a] 在为此感到高兴之余，我们也充分认识到不存在任何永恒不变的同行企业组合甚至行业细分。这样的划分只能在具体时期内依据具体情况逐一完成，充分考虑企业战略的演化方式、技术变化和行业范围等（有时还需考虑行业分化）。

在确定了将要研究的相关同行企业组合和企业后，我们仍需明确卓越绩效的定义。为此，我们研究了近 20 种备选方法，包括过去 30 年内知名的商业书籍作家推荐的各种方法，进而制定了以下确立严格标准的定义：

卓越绩效是指按照普遍认可的财务指标，企业在各商业和经济周期内，历经数代管理层的领导，在收入增长、赢利能力和股东总回报方面始终持续超过同行的企业。

我们如何将上述定义转化为有用的分析工具呢？我们使用了 13

种简单和常见的财务指标，衡量企业在增长、赢利能力、一致性、持久性方面的绩效以及未来定位（最后一项旨在避免将通过削减投资而创造高收益的企业评为卓越绩效企业）。上述指标的应用期限一般为 10 年，以确保全面覆盖平均 7 年的行业生命周期（考虑到不同行业的业务和投资周期各不相同，上述时间期限可能有所变化）。我们的目标是确保分析的窗口时间足够长，充分包含数十年的行业竞争状况，且在此期间竞争基础会发生变化。要在如此长时间的竞争中获胜，则必须在多条 S 曲线周期内不断取得成功，为此，同行组合内的各个企业必须致力于开发创新，并及时应对新的技术和新的竞争方式。

我们发现我们所考察的大部分商业研究都采用单一量值来挑选顶尖企业，例如，任意截取前 1/4 或前 5 大企业。但是这种方法可能会使结果出现偏差。某一行业中的顶尖企业之间原本就难分高下，符合选择量值最后一名的企业固然会欢呼雀跃，但紧随其后水平相当的其他企业则不免遭遇不公平的忽视对待。为避免这一情况，我们采取分布曲线对同行组合中的各个企业进行评分，并将根据其相对于同行组合平均值的相对偏差为各项指标确定评分，然后对各个企业的评分取其平均值，只有明显高于其同行组合平均值的企业才能列入卓越绩效企业。

资料来源：a. Julia Kirby, "Toward a Theory of High Performance", *Harvard Business Review*, July-August 2005，30-39.

真相□ 虚构和犬儒学派

我们对于自身见解的自信或许无需多言，但实际上这一点相当关键，因为我们深知，必须无时无刻与我们的所有努力都将付之东流的悲观想法进行坚忍不拔的斗争——这种想法本身就注定会导致失败。一种

评判意见指出，试图找出卓越绩效背后的成功模式只不过好比与风车相斗，故作姿态[⊖]。按照这种思维，那些卓越绩效企业获此殊荣应归功于运气，而不是自身的良好表现。而某一行业中最终的获胜者在头顶光环的同时还在因展现了出色的市场洞察力或能力优于竞争对手而享有名不副实的赞誉。但我们坚定地认为，我们详尽的同行企业组合研究确定无疑地揭示了卓越绩效企业的存在，本书也将证明企业的长期成功或跨越 S 曲线的能力并非一时运气。

另一种批判意见认为“太阳底下没有新鲜事”。照此想法，绩效规则应是亘古不变的，即庞大的企业规模才是关键因素。一些行业即将消失，甚至没有机会选择卓越绩效，而其他行业却可以自然地成长为卓越绩效企业。长期而言，企业需要在利润增长和规模增长之间做出抉择，即使最优秀的企业也不能两者兼得。对于卓越绩效的投入需要经过较长时间才能见到成效，远远超过大部分管理层的生命周期。但其中最有害的一种理论可能是近乎完美的企业无需像一般或低绩效企业那样为卓越绩效付出努力。所有上述思想最终证明都是不正确的。根据埃森哲的实验研究，只要进一步仔细观察各种各样的商界神话，或所谓的商业都市传闻，就会发现它们根本经不起推敲。

传闻：部分行业或市场已经非常成熟，竞争极其激烈，不可能实质性、连续地超越竞争对手。

事实：卓越绩效并不取决于行业因素或行业的整体繁荣。

尽管所占比例较小，但我们发现所有行业内均存在卓越绩效企业，增长率和股东回报率整体较低的行业也不例外。在我们初步研究的 31 个行业中，除 3 个行业之外，我们发现至少存在一家企业明显超越其同行组合中的其他企业，而且超越的对象绝不仅仅是一些绩效低下者，即所谓的“矮子里面拔将军”。无论哪个行业，大部分卓越绩效企业都超

⊖ 《堂·吉诃德》书中一段剧情为主人公与风车的战斗，现多用来比喻无谓的努力。——译者注

过了标准普尔500指数中的企业。

传闻：企业规模越大越好。

事实：行业领先规模并非卓越绩效的必要条件。

我们发现企业在行业内的相对规模与企业绩效并无必然联系。这一点如何解释？一方面，庞大的规模会因难以驾驭的复杂性而导致经营管理不善；另一方面，大型企业更易遭到新竞争对手的侵蚀，尤其是在大型企业的资产十分固定的情况下。

这并非意味着行业领先规模和卓越绩效无法共存；我们评定的一系列卓越绩效企业其规模同时也是所在行业内最大的。不过，我们发现卓越绩效企业大都具有可观的收入规模。由此可知，企业不应为追求卓越绩效而沉迷于成为行业内的规模最大者，相反，它们应始终尽力建立并保持有效规模，即是否是一种引领行业的规模无关紧要，但必须是能够让该组织有效竞争的规模。除此之外，应认真评估企业规模在促进交付差异化价值产品方面的作用（如价格、功能性、质量或其他特性）。

传闻：企业无法同时追求高增长率和高赢利能力，它们必须做出选择。

事实：兼具增长和赢利能力的卓越竞争者现在已是不争的事实，也是卓越绩效的一种标志。

在过去，企业高层领导（尤其是首席战略官）往往肩负着要么追求业务持续增长，要么追求利润的一项传统职责。这一业务战略观点正是源于“从现金牛挤取牛奶”的理念，即将某一业务所获的利润投入到其他业务领域，直至“现金牛”的利润枯竭，这一观点说明数十年的商业思维一直将最佳赢利和业务扩张视为业务战略的两个对立面。虽然这种观点并非完全没有事实依据，但会产生自我限制的结果。毕竟，投资者肯定会像抛弃赢利较高但业务萎缩的公司一样，躲避增长较快但赢利不佳的公司。

值得庆幸的是企业无需做出这种非此即彼的选择。埃森哲研究发现，卓越绩效企业在增长和利润差额（利润的标准衡量指标之一，是指

企业资本回报和该资本借款成本之间的差额）方面连续超过同行。我们有证据表明，在这两方面获胜的能力是卓越绩效企业的突出特征。

传闻：只有经历多年艰苦努力才能获得卓越绩效回报。

事实：在实际运营措施得到改善之前，卓越绩效所带来的收益即会显现。

鉴于市场倾向于惩罚未实现赢利预期的公司，人们轻易地认为在财务业绩未得到改善之前，股价不会上涨。但是，我们的研究确认了这种思想的谬误之处。对于不仅展示出杰出的日常运营业绩，而且具有强大的实力并创造强大的长期战略愿景的企业，华尔街对其青睐有加。对于这类公司，市场赋予其大量埃森哲所谓的“未来价值”。为基本了解该概念，我们不妨将公司现有业务运营的价值——随着时间的推进而衡量的永续年金——视作其股价的现值部分。扣除现值后而剩下的股价部分即为未来价值。公司未来价值的规模，尤其是相对于其现值的规模，反映出市场对该公司未来预期的判断。

在我们从事研究的 7 年内，卓越绩效企业均远远超过了同行，向华尔街充分展示出其理应在总体市场价值中获得较高的未来价值。在所在行业内，卓越绩效企业拥有的未来价值平均高出行业中值近 2 倍。换言之，虽然卓越绩效企业的当前业务的市场价值可能与低绩效企业的价值类似，但卓越绩效企业在其总体企业价值的基础上溢价 20% ~ 50%，该溢价水平可以用来支持扩张、激励员工，并可通常用于支持其寻求更卓越的绩效。

传说：在某行业内一直高于平均水平可能已经足够。

事实：即使高于平均绩效的公司在成长为卓越绩效企业的过程中也能收获良多。

我们的分析表明，卓越绩效企业和高于平均绩效公司在收入增长和赢利能力方面的差距与高于平均绩效公司和平均绩效公司之间的差距相同——也与平均绩效公司和绩效较差公司之间的差距相同。具体而言，

在累积增速方面，卓越绩效企业作为一个整体一般每年高出其所在行业的平均绩效公司 5% 以上，在其他差价（利润）方面高出 1%。

即使公司进入了卓越绩效企业范畴，这种近乎线性的连续业绩提升也强调了公司永不停歇地提升其绩效的重要性。对于开始怀疑自身保持卓越绩效或再次获得卓越绩效能力的公司而言尤其如此。尽管我们的研究显示，许多卓越绩效企业都是所在行业内相对较新的进入者，但其他卓越绩效企业仍是行业内最为成熟的公司。这两类公司在实现卓越绩效方面均无优势可言，都需要努力拼搏，永不止步，直至实现预定的目标。

不太活跃的成熟行业内，优秀的公司仍能实现卓越绩效。即使在市场同时要求实现增速和利润，即使占主导地位的从业者似乎获得了不公平的优势，即使数年之后才能得知这种长期赌注的回报，这些公司仍能实现卓越绩效。对于真正的卓越绩效企业，永远不会选择“等到下一年”。实际上，对于这类公司，挑战恰恰为他们提供了取得某种卓越绩效的机会。

在我们研究的第一阶段，我们完成了两项重要工作。我们证实卓越绩效是真实存在的，且并非靠运气而得。此外，我们的研究还表明传统研究再次出现了错误。

模式显现

当然，揭穿商业传说是一回事；真正理解卓越绩效是另一回事。随着我们对数据的进一步分析，某种模式开始显现出来——就像人们站在点彩画前逐步后退，由数千个点构成的画面开始变得清晰可辨。在我们的案例中，浮现出来的图像揭示出一些公司如何不断攀登并多次跨越 S 曲线；同时揭示了缘何其他公司从来不能到达顶点，或者即使到达顶点，也很快淡出人们的视线。

仍以点彩画为例：实际上我们看到的是一幅双连画——由两块画板组成的一幅艺术品。首先，企业凭借成功的业务理念顺利登上S曲线。这一成就的关键要素将在第2～4章重点陈述，届时，我们将介绍企业沿S曲线不断攀登的必要因素，我们将其称为卓越绩效的构成要素。而接下来更艰巨的任务则是复制这种成功，为此，在本书的第5～8章，我们介绍了卓越绩效企业大获成功的秘诀。在第5章，我们解释了致使大部分企业脱离卓越绩效轨道的原因：企业高管本应能够辨识的隐藏S曲线，因多种原因一直模糊不清，而等能够采取有效行动时已为时过晚。在第6～8章，我们详细介绍了卓越绩效企业采取种种举措，设法紧跟短期隐藏的S曲线所带来的加速时间表。我们介绍了卓越绩效企业通过各种战略方法，依据3种隐藏的S曲线管理其组织进而不断攀登S曲线并达至新高点，以及其高管团队的发展与人才构成。图1-3显示了这些任务在构建和保持卓越绩效中的总体分类（中间部分对应隐藏的S曲线的挑战）。虽然我们对这些任务进行了排序，但企业需要同时考虑所有任务，这也是企业或业务单元最高管理者的首要任务之一。

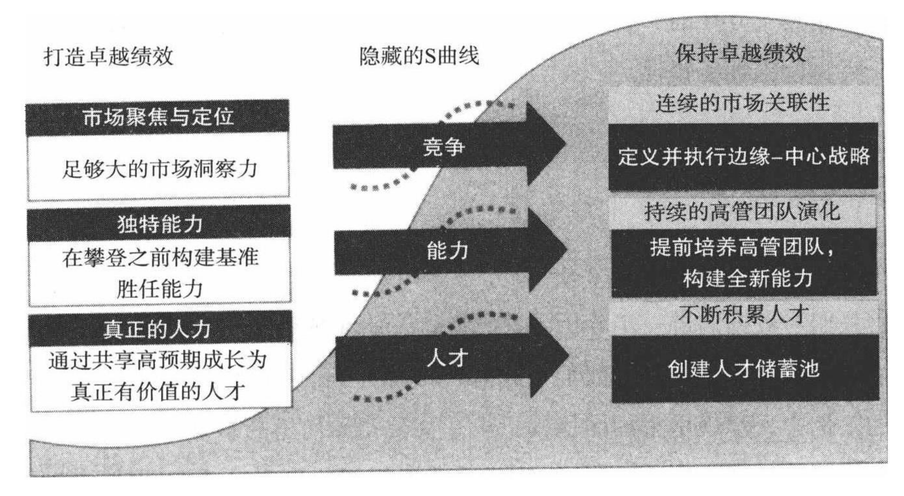


图1-3 攀登和跨越S曲线的驱动因素

第 9 章阐明了当前一些全球经济和科技的发展趋势，这些趋势正在缩短企业的财务 S 曲线和隐藏的 S 曲线，同时，本章还解释了即便现在不是跨越曲线的最佳时间，也将在不久之后到来的原因。

我们希望每一章节的内容都能为企业在较长时间内获得并保持卓越绩效提供真知灼见。作为这些思想的序言，以下内容高屋建瓴地概述了我们在卓越绩效研究过程中所获得的成果。

第 2 章揭示了卓越绩效的真相。仅仅一时的获胜并不足称道，成为卓越绩效企业，就必须获得足够大的胜利，足以让这些企业成为同行竞争中的佼佼者，而这就需要识别并遵循我们所谓的足够大的市场洞察力[⊖]（big-enough market insight，BEMI）——这种洞察力的潜力巨大，当其转化为成功的业务时，所带来的财务成就会令其他竞争对手相形见绌。换言之，仅仅管理一系列的现有业务或品牌并对其进行增量创新在长期看来是不够的，拥有市场先知并积极进军新领域才能让企业一直保持卓越绩效。无论是对于寻求机会以满足全球不断增多的糖尿病人需求的诺和诺德公司（Novo Nordisk）、敏锐地观察到手机在大众市场中所蕴藏潜力的诺基亚公司、还是洞悉北美不断增多的富裕人士急需一款全新豪华轿车的雷克萨斯公司都是如此。

部分公司有时会思考“宏伟、艰难和大胆的目标”（big，hairy，audacious goal，BHAG），这一由著名的管理专家吉姆·柯林斯创造的术语 BHAG。请原谅我们在此多次使用缩略语。实际上，为了让商机得以成为现实，BEMI 也需要设定 BHAG。但需要记住重要的一点：并非所有的 BHAG 都基于 BEMI。与重要市场洞察力不一致的鲁莽目标可能只是在浪费时间、人力和精力。

⊖ “足够大”形容的不仅仅是洞察力，同时也是描述市场。一方面潜在的市场机会需要足够大，另一方面也需要这种发现市场机会的洞察力足够大，通过足够大的洞察力带来足够大的市场，推动企业实现更大的成功。原文中用 big-enough，虽然在中文中通常不用“大”来形容洞察力，但在此仍保留了原文，读者可以理解为“更长远、更深刻的能带来足够大市场的洞察力。”

第 2 章介绍了寻找 BEMI 的核心方法，以及在 BEMI 中，满足客户需求所提供的解决方案对科学和技术力量的信赖有多么重要。此外，还介绍了如何将未来分割为可管理的部分，以免被艰巨的任务所压倒。

第 3 章分析了部分公司在开始攀登 S 曲线时所犯的一个重大过失——对攀登的速度与时机管理不当，并解释了卓越绩效企业如何首先培养我们所谓的基准胜任能力。对基准胜任能力的追求不应与打造核心竞争力相混淆，它是指开发一系列能够在具体活动中实现卓越绩效的能力。在企业新开发的产品超过了市场所要求的最低改进水平，进而使消费者购买这种新产品或服务的过程中所需要的能力即为基准胜任能力。由于需要打破消费者行为的惯性，因而对这种基准的要求非常高。但是，卓越绩效企业认为这是无可争辩的标准。只有连续不断地满足上述标准，企业才能获得基准胜任能力。

为形成基准胜任能力，苹果公司、宝洁公司和诺基亚公司等卓越绩效企业均不遗余力地投入试验与发明；进而设计并生产出具有极大客户价值的独特产品。在上述过程中，企业通过在旧能力里融入新能力而在组织内培养了杰出的能力。因此，杰出能力并非新产品的推动因素，而是成功遵循洞察足够大的市场的结果。

只有在获得基准胜任能力后，卓越绩效企业才能采取下一关键步骤：在其市场影响力因竞争而被削弱之前，快速扩大业务，大量向市场供应产品。卓越绩效企业深知快速扩大规模能带来的价值，但也能领悟到在开始该过程之前须具备的要素。尽管面临投资者迫切希望早日赢利、满足或超越极具挑战性的季度预期目标以及其他早日扩大规模的巨大压力，这些企业仍拒绝将规模和胜任能力本末倒置。通过美国人民捷运航空公司（People Express）这样的警示故事，我们清楚地认识到急于扩大规模注定降低企业的业绩并导致失败。相反，美国西南航空公司（Southwest Airlines）的事例则向我们表明，致力于市场差异化并首先制定扩张规划，并随后积极且均衡地扩张规模，可以获得最终成功。卓

越绩效企业如何管理快速扩大规模的业务？我们介绍了3个主要方面，即坚决拒绝过快扩张，复制业务的能力，以及在初期即致力于掌握客户与市场渠道。

第4章旨在说明只有具备适合的人才，才能实现企业愿景并得到有效执行。但简单地聘用与解雇员工远远不够，按照吉姆·柯林斯的说法：要么努力成为精英人士，要么离开公司。实际上，卓越绩效企业必须让人才参与到企业漫长的发展过程中。如前所述，真正的优秀企业需要经过多个时期的竞争才能获得成功，这可能包含数十年的市场拼杀。企业若要留住合格的员工，则需要了解真正的人才究竟希望从企业中得到什么。真正的人才是指既具有出色能力又拥有高度奉献精神——为实现个人和团队杰出成就而工作——的员工。拥有这种品质的员工一般具有较高的期望目标。对于能够实现他们预期目标的公司，他们愿意付出一切，这些公司包含以下三种特征：创造巨大的成功；共事者行为方式的可预测性（以及公司运营方式的可预测性）；面临巨大挑战时企业的可信赖感。同时，优秀员工还希望所在的公司值得自己投入时间和能力。

全球消费品公司利洁时等卓越绩效企业证明了能够保证各个级别都具有胜任能力——各职位由胜任的员工担任并圆满完成各项工作——而取得巨大成功。这些公司在所有关系中均建立了透明度和相互问责制，因此具有高预测性，业务运营顺畅，正如一台润滑良好的机器般令人鼓舞！它们建立荣誉文化，将其作为公司制度的有益补充，从而缔造可信赖感。如美国海军陆战队承诺绝不丢下阵亡的战友一样，这种通过企业成员的信赖而营造的特殊荣誉的氛围，确保了真正的人才可依赖其队友并把握时机顺利完成任务。除了上述3种品质之外，这些公司不仅建立了延伸目标，还分享延伸心态———种力争上游的组织推动力。相应地，真正的人才也乐于接受同事和公司设定的高预期目标。

第5章开启了本书第二部分的内容：揭示了卓越绩效企业如何连续跨越不同的S曲线。首先，我们研究了第2～4章介绍的卓越绩效构成

要素如何受到了侵蚀以及其中的原因所在。随后，我们介绍了企业在无法更新这些构成要素时不可避免地遭遇业务停滞，虽然这种停滞趋势并不总是致命的，但仍预示着卓越绩效的消亡。

接下来，我们更加深入地研究企业未能认识到初始成功的要素日趋衰减的原因。其中关键一点在于全球最大型公司的平均规模和负债均在增加。因此，我们关于企业如何跨越 S 曲线的见解集中在克服规模所带来的弊端——不得不遏制过度成功而导致绩效下滑这一看似矛盾的问题。我们还探究了企业组织松散和对重建构成要素准备不足的原因，以及企业昔日的成功和臃肿的规模为何不利于组织更新。

随后，我们将简要介绍 3 种隐藏的 S 曲线。对于卓越绩效的每一构成要素——BEMI、基准胜任能力、真正的人才——各条较短的曲线均对应一条财务曲线。实际上，企业发展到成熟阶段后都会遇到这 3 种曲线，即使在安享于财务成功之时。这也是这些 S 曲线难以察觉的原因所在——不到迫在眉睫时，很难将注意力从财务绩效这一“弹跳球”上移开。然而，了解隐藏的 S 曲线并不是为了获得深奥的管理智慧，也无需进行特殊的训练或第六感。但如果不能觉察并对其加以应对，则会给业务带来长期麻烦。

第 6 章揭示了卓越绩效企业的战略制定如何超越传统的战略规划。相反，该战略按照隐藏的 S 曲线行事，确保战略变化与市场发展速度保持一致。一旦市场有所发展，市场竞争的基础也随即发生改变。例如，在手机市场，竞争的核心经过了数个阶段：首先是价格；然后是网络覆盖与服务质量；接下来是增值服务；现在则转向了设计与品牌化。总而言之，推出创新产品之后的竞争核心从性能转向了可靠性、便捷性，直至价格。

卓越绩效企业已经认识到这一不可改变的模式，并早日着手开发在企业内部带动真正战略变化的战略方法——时刻处于发现的边缘。低绩效企业则未能认识到竞争的核心在 BEMI 失效之前已显著改变。

我们之所以将卓越绩效企业的新战略制定与实施流程描述为“边缘－中心”，主要是因为其通过3种方式从边缘战略中获得实力。首先，它们在边缘市场中经营业务。百思买之类的卓越绩效企业采用独特的工具和方法进入市场演化与客户需求的外围，建立必要的认知并拥抱下一个BEMI。其次，卓越绩效企业的这些过程发生于组织边缘。也就是说，它们接受高管团队的指导，而不是由核心业务主导，并依赖参数的作用。最后，相关流程均在控制边缘执行。为了有效跨越S曲线，战略制定应避免过于可预测，而使当前的各种决定因素将整个组织置于博弈之下，但同时也不能只是常规的5年规划（虽然这也是必需的）。相反，企业必须看似矛盾地不定期但又持续地长久致力于战略制定和执行，但是，战略过程并非永久不变。

第7章介绍了卓越绩效企业如何将其高管团队的发展与企业的财务发展脱离开来。卓越绩效企业不会坐等现有业务走到成熟，而是推动高管团队先于财务绩效曲线做出改变。实际上，这些企业将其高管团队的发展与杰出能力方面更短的隐藏的S曲线挂钩。

卓越绩效企业之所以遵循上述关联性，是因为它们认识到新的管理需求发生于杰出能力衰退之际，而非业务绩效开始达到平稳状态的时候。低绩效企业仍常规地放任其高管团队和其业务同步达到成熟期。因此，虽然最终业务运营者的能力较为突出，但这样的团队无法轻易地具备跨越S曲线所需要的能力。与此形成对应的是，卓越绩效企业并非以一种确保在紧急状态下可以替换首席执行官或其他高级主管的方式来集中精力实施连续的规划，而是确保高管团队得到稳定可靠的发展。第7章解释了卓越绩效企业（例如宝洁公司）促进其高管团队提前变革的独特方式，以及如何平衡、组织、管理并更新这些团队来迎接变革，同时防止人才流失。

第8章强调了我们的观点——跨越S曲线需要的人才不是够用就行，而是超额。首先需要大量的人才，以满足现有业务快速扩张的需

要——数量足以抵挡模仿者和其他竞争对手。快速扩张需要大量的人才，新启用的办事处、区域、店面和工厂需要更多的经理和主管人员。而跨越 S 曲线也需要足够数量的人才，以便启动与壮大新业务。

同时实施扩大规模和启动新业务需要异乎寻常的大量人才，这也是为什么许多低绩效企业强调一种需求而忽视其他需求的原因。换句话说，它们笨拙地将现有人才分配到两种行为中，结果导致两种行为的人员配备均不足。而使这种状况变得更加复杂的是，许多公司关闭了人才发展的阀门，以此降低成本，但此时恰恰是最需要人才的时候。

当然，对大量人才的需求也伴随着一系列的挑战：新兴市场急剧增长的需求、发达国家专家的老龄化与离退休，以及学校没有把学生培养为完全适应“现实社会”的人才等。这也是最佳公司认识到需要成为人才温室的原因。此类组织能够在内部培养足够的人才，一方面满足扩张需求；另一方面用以同时研究新 BEMI、启动新业务并成功跨越 S 曲线。

第 9 章号召管理人员和高级主管立即采取行动。该章内容解释了为何 S 曲线在当前变得越来越短，并向读者指出接下来应在何处寻找能够以更快的速度推动变革的洞察力。

对于企业高层而言，一旦领悟本书的内涵，可能认为我们关于企业如何创建并保持卓越绩效的研究结果极其简单。但是，在实施过程中会面临不少困难。这也是为何每个行业内仅有少数几家公司能够通过我们的卓越绩效测试。同时解释了大量的企业随着时间的推进而消失在这种创造性破坏过程——自由市场资本主义的典型过程——之中的原因。

毋庸置疑，卓越绩效还包括其他一些因素，例如努力工作、灵感，当然也包括运气，但这些因素难以量化。此外，如点彩画那样，我们的见解甚至统计数据并非完美无缺，它们受到背景的限制。但是，虽然艺术家的作品也不能准确无误地表现现实，但至少获得了我们生活的世界

的一些基本事实。同样，我们相信本书能够向读者提供所需的示例和见解，帮助读者所在的公司提升绩效。若要实现这一目标，我们不仅需要站在一定的距离整体欣赏画作，也需要接近它进行充分观察。我们现在就开始吧。



第一部分

攀登S曲线

Jumping the S-Curve

How to Beat the Growth Cycle, Get on Top, and Stay There

第2章

足够大的市场洞察力



多年以前，诺和诺德公司就展现出了敏锐的洞察力，这家全球性医疗保健公司准确认识到中国等新兴国家不断增长的财富将带来饮食变化，最终将导致糖尿病的急剧增加。诺和诺德的医疗保健业务执行副总裁索文森于 1999 年表示："由于人们变得越来越富有，而运动量日益减少，因此越来越多的人可能患上糖尿病。"当时，索文森做出大胆预测："从现在开始的 20 年内糖尿病患者将达到 3 亿人，与如今的 1 亿人形成鲜明对比。"[1] 诺和诺德的高管能够具备这样的洞察力不得不归功于公司的发展史——这家公司由两家自 20 世纪 20 年代创办以来就参与糖尿病治疗的公司合并而来。不过，当诺和诺德决意拓展全球业务，成为市场领导者时，还只是制药业的一家中型企业，甚至其核心业务糖尿病治疗在某些主要市场中都是落后者。例如，诺和诺德在美国远远落后于掌握了 80% 胰岛素业务的美国礼来公司。[2] 现如今，得益于对新兴经济体的独到见解，诺和诺德已发展成为全球领先企业，占有胰岛素市场 52% 的市场份额。[3]

诺和诺德等卓越绩效企业总能因时因地制宜。当市场机会来敲门

时，它们能够带着适当的产品或服务开门迎候。这并不是因为卓越绩效企业比其竞争对手更加幸运。事实上，我们的研究发现，好运与卓越绩效企业离奇的市场时机之间关联甚少。我们观察到，卓越绩效企业有效利用巨大市场机会并非运气使然，相反，这些企业通过不断追寻“足够大的市场洞察力”（BEMI）获得了成功的秘诀。这里的“足够大”，我们意指市场洞察力必须远超出创建增量产品的构想。我们正在探讨一种极具价值的洞察力，它能使一家公司开发出具有无限潜力，在数年内实现可观增长的核心业务。这种洞察力甚至可能会催生出改变游戏规则的产品，并因此彻底改写特定市场的运行规则。换言之，BEMI 为企业提供了踏上更高层、全新成功平台的成长之路（参见“识别 BEMI”）。

BEMI 很少会在短期内引起大幅增长。这是因为现今的赢家对当前的商务环境早有预料，真正的机会在于发现可能在较长的时期内实现增长的市场。根据我们的经验，与业务状况稳定的现有企业竞争正面角逐往往并非明智之举。恰恰相反，寻求可能颠覆当前业务的未来趋势则是更加有效的方式。而洞悉这类趋势以及这些趋势如何相互影响的能力就是 BEMI 的真谛。

诺和诺德对糖尿病的见解当然对企业本身产生了巨大的长期影响，但 BEMI 本身未必一定要意义重大，产生深远影响。通常它们立竿见影，但不为大众所察觉，只有最细心的观察者才能成功捕获。试以保时捷决定销售运动型多用途车（SUV）为例：当公司于 10 年前宣布进入这一竞争已经相当激烈的市场时，纯粹主义者为之担忧，质疑之声四起。为什么保时捷甘愿冒着品牌声誉受损的风险去追求“足球妈妈”青睐的市场？但是保时捷卡宴不会简单地成为“翻版”产品，从里到外，它都堪称保时捷的创新之作，以优异的性能和超强的操控力，真正秉承了保时捷公司打造顶级跑车的悠久历史。事实上，当 2.2 吨的卡宴涡轮增压机与线条流畅的梅赛德斯 ML 63 AMG 轿车对决冲刺 100 公里 / 小时，差异仅为 0.1 秒（卡宴为 5.1 秒，而梅赛德斯为 5.0 秒），但卡宴的

操控力更加出众。看似过于拥挤的 SUV 市场对于高性能的跑车仍留有空间，以满足高端消费者的需求，这样的市场洞察力或许并非惊天动地的宏论，但已足以有理由启动一项重大新业务。截至 2008 年，卡宴已成为保时捷最受欢迎的车型，甚至在“9 · 11”期间也一样畅销，约占公司总销量的 1/3。

识别 BEMI

美联储前任主席艾伦·格林斯潘曾表示，识别市场泡沫的唯一方法就是等事情过去，而这一理论对于 BEMI 也同样有效。究其本质，BEMI 是一种重要的市场洞察力，帮助企业启动在未来多年内可以稳健增长的新业务。为此，我们将在下文中详细探讨任天堂公司（Nintendo）推出大受欢迎的 Wii 游戏机的案例，当时该公司认为，如果可视游戏产品操作简单又充满乐趣，那么可能不仅会得到青少年和年轻人的喜爱，而且对年长的消费者也具有吸引力。即使只能事后才能明确识别 BEMI，但企业仍必须为最终可能带来巨大的高收益市场的 BEMI 做好准备，这正是困难所在。而与此同时，企业又无法对各个观点一一深究，为了有效识别 BEMI，企业高管们须遵循以下三大准则。

其一，洞察力是否足够大

显然，**足够大**是一个相对概念。对一家大型全球性集团公司来说，新业务的年销售额可能需要达到 10 亿美元才能证明重大投资的合理性，而对于一家小型初创公司，可能只需要前者的一小部分。以三星和 Ovideon 两家公司为例，探讨如何按照 BEMI 行事，推动等离子和液晶显示器 (LCD) 技术发展，继而开发出画面极其清晰的平板电视，使人们纷纷淘汰原有的传统电视并愿意为观看高清电视

节目支付高价。韩国消费电子巨头三星希望在这一市场赢得一场漂亮的战役，因此投入了巨资。为了控制批量生产的品质和成本，三星自行生产全部电视机；目前，所有巨额投资均已得到回报并且收益颇丰。2009年，三星在整个市场中占据了17%的份额，装运超过2 700万个液晶显示器模块和300多万台等离子电视。[a]相比之下，Ovideon占据的市场份额极小，但这对来自伊利诺伊州奥罗拉的一家初创公司来说是非常正常的。Ovideon不需要进行巨额投资，因为它将整个生产过程外包并专注于细分市场，比如平板电视在写字楼和机场等公共空间中的应用。因此，对三星和Ovideon而言，平板电视都是一种BEMI，但利用方式大相径庭。

其二，洞察力是否足够有价值

具体而言，客户愿意为新产品或服务支付多少费用，以及这样的客户又有多少。不可否认，这些问题往往难以回答。鲜有企业高管能够准确预测到数以百万计的消费者愿意出多少钱为瓶装水或现磨咖啡买单，但是那些一眼洞察先机的人就能创建有利可图的巨型企业。因此，企业需要定期和长期验证关于潜在客户可能支付价格的假设。否则，它们将可能身陷困境而无法自拔。铱星（一种卫星电话服务系统）正是这样一个的例子。当1985年该系统尚在酝酿中时，企业的洞察力不可谓价值不大。经常出差在外的企业高管们造访的许多地方都缺少良好的手机服务，而他们都是铱星的目标客户。[b]但到1998年，该系统的构想在面对不断进步的蜂窝技术时无法再证明所需投资的合理性。一位电信分析师对这一新市场进行了准确的评价："如果国际商务旅客从发展中国家拨打国际长途所产生的所有收入由铱星获取，铱星仍无法收回其投资成本，更别提经营成本了。"[c]实际上，铱星可能无法获得足够大的客户群，而在开始服务

后不到一年的时间里，铱星公司就被迫申请破产保护了。

其三，洞察力是否有足够的确定性

有时，一些想法只是风行一时，呼啦圈即是经典例子。而其他BEMI产品则是基于一定的技术、地缘政治或人口发展趋势，蕴藏着不可或缺的需求。几年前，诺和诺德准确地预测到，中国和其他新兴国家的人们越来越富裕且更趋于久坐的生活方式将导致糖尿病发病率的上升。在美国，婴儿潮时期出生的人群逐渐步入老龄化，他们不仅身体健康而且有较高的可支配收入，这带来了各种市场机会，如强调积极生活方式的高级度假套餐和退休社区，可提供高尔夫球、网球、瑜伽、骑自行车和日常身体锻炼等服务。当然，时机也非常重要。苹果公司曾有先见之明地发现了消费者对个人数字助理(PDA)设备的需求，但公司因此推出Newton时技术尚未成熟。而在几年后，Palm公司将同类设备推向了市场并大获成功。因此，无论在何种情况下，企业高管都应对这种潜在趋势的预测慎之又慎。还记得赛格威公司（Segway）的个人智能代步车吗？当时赛格威预测消费者将欣然接受这种创新性全新交通方式——个人两轮电动车，这种电动车的时速约19公里——并为之斥资甚巨（据称研发费用为1亿美元）。[d]当这种电动车于2001年年底在高调的媒体炒作中推出时，4万辆的年度销量目标似乎是谨慎之举。[e]但6年后，总销量仍不足3万辆，主要应用于特定市场，如执法机构和主题乐园。[f]

最后，一方面，BEMI未必需要巨大的技术创新。有时这种市场洞察力完全针对一个新兴的市场，比如，诺和诺德认识到糖尿病在新兴经济体国家将成为一个日益严峻的健康问题；另一方面，技术创新未必会带来BEMI机会。赛威格采用了基于回旋装置的精密自动平衡机械装置，也许是近期最具创意的设备之一，但本质上它是

一种仍在寻找 BEMI 的产品。

资料来源：

a. Evan Ramstad," Samsung Edges Out TV Rivals", *Wall Street Journal*, February 17,2010.

b. Sydney Finkelstein and Shade H. Sanford," Learning from Corporate Mistakes: The Rise and Fall of Iridium" , *Organizational Dynamics* 29, no 2(2000) : 138-148.

c. Andrew Zajac," Iridium: Pie in the Sky? Motorola' s Bet on Global Wireless Communication Could Go Far to Reshape Its Image-And Send a Signal About the Future of Other Satellite Systems" , *Chicago Tribune*, June 14,1998, Business Section 1 .

d. Michael P. Regana," Segway Sets Course for Stock Market" , *USA Today*, May 30,2006.

e. Nina Sovich, "Segway Slump" , *Fortune Small Business*, April 1, 2004.

f. Wil Schroter, "When to Dump That Great Idea" , *Forbes*,) July 9, 2007.

在某些情况下，BEMI 可使企业完全重新界定成熟市场。以任天堂为例，在开发广受欢迎的游戏机 Wii 时，该公司正确地认识到潜在市场远远不止购买技术先进的微软 Xbox 和索尼 PlayStation 的青少年客户群，相反，任天堂将可视游戏市场重新定位于从青少年到老年人的所有受众。毕竟，最初推出的诸如乒乓球游戏的产品均是几代人老少皆宜的游戏。因此，任天堂并未太过在意华丽的图形和时髦的功能，而是专注于易用性和由来已久的乐趣。网球模拟器是该公司推出的产品之一，用户通过摆动作为球拍的 Wii 控制器（控制器含有运动传感器）在屏幕上击打虚拟网球。得益于这类产品的问世，可视游戏市场在各个年龄的群体中出现激增。根据娱乐软件协会的统计，目前 40% 的用户是成年女性，1/4 的 50 岁以上的美国用户也对这种游戏乐此不疲。[4]

当我们对卓越绩效企业进行更深入的调查时，发现了一个截然不同的模式。卓越绩效企业是那些善于从各种市场趋势中识别 BEMI 机会并在这些趋势真正浮出水面之前就已加以利用的公司。换言之，它们的长处不是设想一个可能出现的世界，而是一个将要出现的世界。事后看来那些显然易见的可行举措其实是基于对市场重大变化的洞察力和提前

介入。卓越绩效企业旨在赢得巨大成功，因此都目光长远。

相反，中等绩效和低绩效企业往往漠视必然改变所在行业的发展趋势，或者它们的市场洞察力不够深入。这些企业更倾向于效仿他人，大量炮制某种增量产品，而非开发创新的拳头产品（但这并不是说，卓越绩效企业完全放弃增量发展。实际上，其中有许多企业在进行更具突破性的创新以利用 BEMI 的同时，继续开发核心业务中的增量产品。）

实际上，中等绩效和低绩效企业常持有的错误观点是它们以为可以通过管理现有的多种业务来实现出色业绩，而这种方法通常会导致回归平均水平：其中一些业务可能业绩斐然，但业务组合（整个组织）的整体绩效最多维持在平均水平。反之，诸如诺和诺德等公司则通过投入巨资并将资源集中于 BEMI 来实现卓越绩效，有时整个企业围绕着一个 BEMI 行事；而有时，单独的业务部门也会各自追求其 BEMI。但卓越绩效企业绝不允许表现不佳的业务成为其成功的绊脚石。

中等绩效和低绩效企业的另一个倾向是，它们通常过犹不及，即它们会抓住超过能力范围的 BEMI 机会，实质上就是好高骛远。这就是我们为什么强调“足够大”这三个字，必须具有足够大的市场洞察力，甚至是巨大的，以推动企业实现进一步成功，但是这种洞察力必须是在能力范围内的。

卓越绩效企业是如何持续发现 BEMI 并加以利用的呢？我们的研究揭示出这些企业具有三大关键特性。首先，它们竭力了解客户、市场和行业所发生的微妙但重要的变化，并且不惜重金获得有关情报。其次，它们坚信科技解决问题的力量，无论出现的问题乍看之下有多么艰巨和难以克服。最后，它们能将不明未来中错综复杂的境况分解为易管理的若干部分，并相应分配资源，从而轻松应对。

识别 BEMI

卓越绩效企业不会坐等上天告诉它们 BEMI 在哪里，相反它们会做出大量投资以了解可能会对其造成影响的市场和众多趋势。这些趋势可能来源众多，包括人口统计学、地缘政治、技术、社会等。因此，卓越绩效企业总在孜孜不倦地四处探寻，试图发现微妙的变化及其业务格局的转变。为此，它们千方百计、不遗余力，因为它们知道 BEMI 的出现有时出人意料。

更多地倾听

显然，当企业寻找 BEMI 时客户是一个不错的切入点，但卓越绩效企业远远不只是倾听客户；它们另有良策确保真正听到客户的声音。例如，英国乐购公司（Tesco）每年举办一次“消费者调查时间”的活动，每年都有 1.2 万名消费者出席，活动的目的在于倾听消费者的心声，从产品、价格到乐购的社区角色。[5]此外，通过公司的乐购店面每周共同工作计划（TWIST 计划），乐购每年均有数以千计的总部经理被派遣至店面工作一周以便他们能体验消费者所面对的产品和流程，并倾听员工的建议。[6]得益于这些有利举措，长期以来该公司一直能够了解不断变化的消费者需求（如越来越关注健康和偏爱本土产品），并据此改进公司实践和产品。

乐购公司正是从倾听消费者的声音出发，发掘出新的市场机会，进而设立了新鲜便利社区超市——一种位于美国西部的小型食品连锁店。该公司的高管人员观察到在世界各地各个市场均不断增长的小型食品店在美国尚不多见，在与美国的消费者交谈之后，他们在社区附近发现了专业生鲜食品的利基市场。这种创建新型商店的 BEMI 正是基于倾听消费者所得到的见解，事实证明这种店铺大获成功。[7]

当然，消费者不总是能够明确表达自己的需求，这就是为什么卓越

绩效企业要不惜一切代价地弄清消费者的真实意图。例如，宝洁公司每年对消费者研究的投资超过 2 亿美元，其中包括在该领域进行人类学研究。该公司发起了一项“在生活中体验”的计划，让员工在消费者的家里实际生活几天，一起吃饭，一起购物。而另一项“在工作中体验”的计划则让员工亲身体验零售柜台的工作，以获得关于消费者购买喜好的一手见解。这些浸入式计划不仅面向员工，中层经理也参与其中。实际上，宝洁所有高层主管中约有 70% 参与过这些计划。[8]

此外，卓越绩效企业深知最有价值的市场洞察力往往出现得出人意料。以通用电气医疗集团 (GE Healthcare) 在新兴市场的经验为例，在中国，农村卫生院是农村居民的主要看病渠道，而这种诊所无力购买昂贵的医疗器械，如在美国售价超过 10 万美元的常规超声波设备。因此，为了服务于中国市场，通用电气开发了一种使用笔记本电脑的更廉价的便携式仪器。当然，精简式设备虽不如在美国出售的大体积精密设备那样复杂，但是完全可以胜任检测肿大肝脏等简单的应用；此外，通用电气已经设法将价格下调至 15 000 美元。而且，这一切只是开始，通用电气认识到，精简式超声波设备在一些强调便携性的应用领域（如对于身处事故现场的救护车医护人员）或有限空间里（如在狭窄的急诊室或手术室）也可能适合于美国市场。得益于这一宝贵洞察力，通用电气的便携式超声波设备的全球销售额迅速地从 2002 年的 400 万美元增长至 6 年后的 2.78 亿美元。[9]

当今世界，由于互联网和其他信息技术的飞速发展，企业根本没有理由拒消费者于千里之外。有关市场的重要信息就在消费者那里，对于任何努力寻找的企业来说都触手可得。例如戴尔公司会主动访问各种博客、互联网论坛和其他社区，以了解消费者对公司的评价。相关信息不仅有助于明确产品的常见问题，还可洞察消费者今后对产品特点和功能的偏爱——这些数据对于帮助戴尔识别下一个 BEMI 至关重要。例如，借助以上信息来源了解到 Linux 正日益普及后，戴尔推出了一项重

大计划，旨在快速开发一款支持该开放源代码操作系统的个人电脑。[10] Linux 是否将成为该公司的下一个 BEMI？也许不会，但戴尔至少一直在积极寻找可使其业务重获新生的任何机会，过去数年内戴尔一直在为再现昔日辉煌而努力。

更好地倾听

尽管信息技术可能非常适合收集大量数据，但对于无法从中鉴别有用信息的企业来说用处不大。戴尔声称通过各种在线计划，公司每年与客户有 1 亿次互动。[11] 筛选大量数据需要一个强大的过滤器，从众多纷扰的声音中检测出有效信号（有时只是模糊的信号）。简而言之，数量确实重要，因为需要倾听来自各自渠道的信息，但如果想避免毫无方向可言的伪趋势，质量也是至关重要的。

解决方法之一是依赖员工或消费者的集体智慧，从而发掘所谓的群体智慧。以富国银行（Wells Fargo）为例，几年前，公司被数据的海洋所淹没。通过电子意见箱，公司年均记录的创意数量为 8 000 项。但如何弄清楚这么庞大的多样化数据集的含义呢？解决方案是使用维基百科（开放源代码、参与式网站）及其他众包技术。富国银行实施了一项应用程序，通过这一程序参与者可以培育“想法的种子”——从改善分行客户体验到使后台运作更高效的建议，不一而足。参与者不断发展和评价不同的设想，精华最终会脱颖而出。这种应用系统极具扩展性——参与人数从 50 人到 50 000 人均可。[12]

这些技术可以成为杰出的工具，但卓越绩效企业绝不会忽视经验丰富的管理者的智慧。丰田进入豪华车市场就是一个不错的佐证。丰田的高管结城安东卿（Yukiyasu Togo）率先提出了这一 BEMI，他对知识和文化的好奇心已成为丰田公司的传奇故事。当第一次被丰田派往海外工作时，安东剃光了头打扮成和尚，以在曼谷街头乞讨的方式来了解泰国

人和当地文化。之后，当他作为执行副总裁常驻加拿大时，为了了解丰田销售额在加拿大增长缓慢的原因，他挨家挨户地推销汽车，造访了150个家庭。[13]

20世纪80年代初，安东时任丰田汽车美国销售公司的负责人，居住在南加州，他注意到同样担任高管的朋友们倾向于购买宝马和梅赛德斯-奔驰汽车，而不是丰田汽车，这让他深感困扰。安东非常疑惑自己的公司为什么就没有一款豪华车可与之相抗衡。[14]这个问题的严重性远不止于安东的朋友圈，缺乏高端车使丰田很容易流失客户。由于婴儿潮时代出生的人正接近收入峰值的年龄且拥有更多的可支配收入，许多人的眼光会高于卡罗拉、克雷西达和凯美瑞，转而购买欧洲的豪华车。从根本上说，这些消费者正是丰田从未涉及的客户群。[15]

安东带着行李返回了位于东京的公司总部，求助于当时的董事长丰田英二(Eiji Toyoda)。这个决定很难一锤定音，事实上，丰田的许多高管认为推出雷克萨斯品牌将分散资源，造成两个弱势品牌（雷克萨斯和丰田），而不是建立一个强大的品牌。抵制十分激烈，批评者用首字母缩略词NFL（意思是“滚蛋，雷克萨斯！”）来表达他们的不满。但安东坚持己见，他一度声称如果雷克萨斯失败，自己将引咎辞职。[16]幸运的是，董事长丰田英二采纳了安东的BEMI，之后，雷克萨斯发展成为全球最强大的豪华汽车品牌之一。

当然，丰田并非依靠一名高管的见解。公司开展了小组讨论，发现主要豪华汽车品牌都有明显的弱点：其中一个品牌被认为质量和服务不佳；而另一个品牌则成为了街车，因而专属感不强。还有其他品牌的汽车造型太过四四方方、内部空间太小或款式难以与另一家顶级竞争对手相比。[17]因此，丰田认定确实存在一个全新品牌进入的空间。但关键在于安东提交了经事实验证的历史记录，因而，丰田高层听取了他的意见。在安东的领导下，仅用了3年，丰田在美国的新车销量从1983年的约72万辆激增至100万辆以上。[18]安东因不遗余力地了解地方市场

而为人称道，他在泰国和加拿大的工作即是明证。换言之，如果有任何丰田的高管最先持有对美国市场的BEMI，那就非安东莫属。丰田公司非常幸运地采纳了安东对豪华车市场的见解，而不是置之不理。

相信科技的力量

拥有BEMI当然值得庆幸，但如何有效利用这种洞察力则完全是另一码事。我们通过研究发现，中等绩效和低绩效企业通常对BEMI项目的投入不够，而当前途崎岖时又常常过早退出。与之相比，卓越绩效企业尽管历经跌宕起伏却依然坚守BEMI项目，对于通过研发满足既定市场需求一直坚信不疑并全力支持。

以宝洁开发帮宝适为例。宝洁于1961年推出帮宝适时，一次性纸尿裤已经问市几十年了。Chux品牌于1935年问市，是当时的领先品牌。不过，宝洁竭力看清了美国所发生的重大社会变革正迅速催生市场急剧增长。具体而言，公司明确了两大关键趋势：首先，越来越富有的消费者渴望获得更大的便利性；其次，职业女性越来越多。

宝洁面临一个巨大的挑战：当时，一次性纸尿裤依赖于手工制作，因为其中的用纸难以大批量生产。因此该产品过于昂贵以致无法供家庭日常使用，一般只是少量购买以备旅行之需。为了开发大众市场应对便利纸尿裤日益增长的需求和支付能力，宝洁必须致力于大大降低成本，经过5年紧锣密鼓的研究之后，公司设法将价格降低至一片纸尿裤10美分。但这还不够低，因为当时的尿布服务价格约为每片3.5美分，家庭洗涤的价格约为每片1.5美分。最后，当宝洁开发出一种可以5.5美分/片的成本大量生产纸尿裤的机器时才实现了突破。这种纸尿裤的价格虽比尿布服务要贵一些，但对越来越富裕的消费者来说可以承受。得益于这项创新，纸尿裤市场从1966年的1 000万美元激增至7年后的3.7亿美元。[19] 随着新兴市场的消费者日益富裕且生活方式发生了变化，

他们对一次性纸尿裤的使用持续增加，如今一次性纸尿裤已发展成为一个 100 亿美元的大行业，并且仍在迅速增长。

宝洁是否绝对有把握能将一次性纸尿裤的成本降低到合适的价位呢？并非如此，但是公司在面临不确定性时仍能持之以恒，因为它相信研发的力量，一直不屈不挠地按照自己的 BEMI 行事，即使屡次受挫，但多年来坚持不懈。当然，这种投入并不便宜。据某资料报道，宝洁为开发帮宝适及测试市场所花费的资金，比亨利·福特向市场推出第一款汽车所花费的资金还多。[20] 但这就是为什么卓越绩效企业重视 BEMI，因为潜在的回报必然值得如此巨大的投资。

全情投入

通常多家企业会拥有同一个 BEMI，但赢家将是最愿意全情投入的一个。多年前，汽车制造商都意识到石油正成为一种日益珍贵的商品。但只有丰田愿意全心投入，借助普锐斯（一种可重塑汽车行业的新车型）抓住了这次市场机遇。回溯至 20 世纪 90 年代中期，公司推出了一项名为环球 21 世纪（G21）的项目，目标简单而艰巨：打造一款燃油效率为 5 升 / 百公里（比基本的卡罗拉的燃油效率高 50%）的轿车。[21]（相比之下，同样作为开发混合动力技术的先驱，本田对 Insight（一款从未打算大量销售的小型两座车）采取了更为克制的做法。[22]

一个显而易见的解决方案是努力改善现有汽车的传动装置和发动机。通过这种方法，丰田公司的工程师们认为有可能将燃油效率提升 50%。但是，工程部的总经理久保地理介（Risuke Kubochi，赛利卡车型的前任总工程师）否定了借助传统技术的想法。因此，丰田的工程师开始考虑混合动力技术，而混合动力技术在 20 年内一直不太受重视。问题在于尽管混合动力车型可显著节省燃油成本，但该技术在当时过于昂贵。但是久保地并未灰心，他要求工程师创造一款至少可将燃油效率

提高 100% 且具有成本效益的概念型混合动力车。此外，他希望这款车可以参加 12 个月后的 1995 年东京车展。

丰田对该项目全力以赴。公司派出 1 000 位工程师参与，他们对 80 种备选的混合动力传动系进行了调查，最终将名单缩减至 4 种。而当工程师们收到公司新指示时，这一项目尚在起步阶段。除在 12 个月内开发一款概念车以外，新总裁奥田硕 (Hiroshi Okuda) 提出要在 24 个月内实现混合动力车的批量生产，约为公司通常生产时间的 2/3。

重重阻碍令人望而生畏。例如，驱动汽车发动机组件的电池就是一大头痛问题，电池的体积不能太大，又要提供足够的动力。更复杂的是，相关技术对温度非常敏感：如果电池太热或太冷就无法工作，而这完全不适用于在加利福尼亚或阿拉斯加行驶的汽车。（解决方案？将电池装置在后备箱中，远离发动机产生的热量，这是一个更易控制温度的绝佳位置。）[23] 而这仅是无数向市场推出新技术时必须解决的重大设计问题中的一个。

开发团队夜以继日地工作，最终丰田得以于 1997 年 10 月正式推出普锐斯汽车，比预定时间提前了 2 个月。在仅仅两个月后的 12 月，这款车就上市了，一经推出就获得了空前成功，成为风靡一时的车型。这是一款在正确的时间推出的正确车型，对于越来越多具有环保意识且将自己视为环保人士的消费者颇具吸引力（在 2007 年的一项调查中，客户购买普锐斯的首要原因是这款车“代表了我的心声”。有趣的是，燃油经济性仅在调查名单上列在第三位。）[24] 因此，曾一度被通用汽车副董事长鲍勃·鲁茨（Bob Lutz）认为是“*有趣的新奇玩意*”而一口回绝的混合动力车如今正式进入了市场。

成功的代价并不低廉。将普锐斯推向市场的总成本超过 10 亿美元。[25] 由于丰田开发创新型普锐斯汽车时的公司规模远不及美国的主要竞争对手，因此，这一数字更令人印象深刻。实际上，当普锐斯于 1997 年首次推出时，丰田的规模比竞争对手规模小得多，年销售额约为 900 亿美元，

而通用汽车为 1 700 亿美元，福特汽车为 1 500 亿美元。[26]

开展针对性研究

当然，企业绝不应为了研发而研发，否则，它们可能会以开发出技术辉煌但没有市场的产品而告终。为了避免这种情况，卓越绩效企业始终重视针对性研究，它们会识别一项 BEMI，然后找出服务于市场的最佳方式。拿宝洁和一次性纸尿裤为例，公司的研究瞄准一个主要问题：降低成本。而宝洁坚定不移地相信科技的力量可以达成这一目标。

这并不是说卓越绩效企业历尽艰险只固守某一项技术。事实恰恰相反，卓越绩效企业注重通过任何有效方式满足 BEMI 市场需求，也就是说，它们不会对任何技术情有独钟。它们的主要关注点是满足新兴市场的需求；技术只是满足新兴市场需求的一种方式。因此，例如为满足对“绿色”汽车日益增长的需求，丰田正在开发多种可供选择的技术，包括混合动力技术、电动技术和燃料电池技术。即使公司凭借混合动力车普锐斯取得了巨大成功，但丰田仍对电动技术和燃料电池技术进行巨大投资。丰田执行副总裁 Masatami Takimoto 解释说：“当你利用研发来扩展业务范围时，必须拥有若干竞争性技术或系统，然后从中选择最佳的一个，这一点非常重要。”甚至在混合动力技术中，也有多种系统，包括基本传动系统的几个变体。“我们于 1969 年开始混合动力技术的开发工作，此后我们尝试了所有相关的技术。”Takimoto 如是说。[27]

卓越绩效企业不仅灵活利用技术，而且会避免“非我发明症”。如果外界已经开发出必要的技术或其他行业专有技术，卓越绩效企业可能会通过授权或通过与拥有该知识产权的企业合作或收购该企业，来获取有关技术或其他行业专有技术。以宝洁为例，宝洁曾一度被认为是一座孤立的堡垒。在公司可控制人才和知识流动的时代，这种封闭式的创新方法一度是有效的。但大约 10 年前，在认识到更高的员工流动性、互

联网及其他因素已开创一个开放式创新的新时代之后，公司开始集中全力推倒封闭的墙垣。[28]

如今，宝洁在全球范围内寻找新理念和新技术。实际上，公司在世界各地约有 75 位创新侦察员，以达到 50% 的创新应来自外部的目标。电动牙刷（一种售价为 5 美元的电池供电牙刷）就是其中一则成功范例，这种牙刷现已成为美国最畅销的牙刷。宝洁是从克利夫兰的 4 位企业家那里得到该产品的点子的。[29] 实际上，宝洁甚至与竞争对手合作。宝洁在清洁产品领域与高乐氏（Clorox）存在竞争，但与该公司结成合作伙伴，实现创新商业化，如 Glad Press'n Seal 强力密封保鲜膜和 Glad ForceFlex 垃圾袋（一种带可伸缩松紧带的塑料垃圾袋，松紧带可使袋子固定），这两种产品的市场占有率已实现大幅增长。这些产品可能不代表 BEMI，但它们证明了宝洁对研究创新产品的不懈努力。

将未来分割为易管理的若干部分

到目前为止，我们已讨论了卓越绩效企业如何识别和利用奇特的 BEMI 机会。但卓越绩效企业大多不是昙花一现，实际上，它们展示出一个又一个 BEMI 持续成功的能力，而这并非一个零散无序的过程。换言之，当卓越绩效企业正在实施一项 BEMI 计划时，它们就已经在忙着识别下一个 BEMI 以避免业务出现任何滞后了。苹果公司顺利地从 iPod 发展到 iTunes，再发展到 iPhone 就是经典案例。理论上，随着一个 BEMI 市场趋于成熟，卓越绩效企业会将其利润用于下一个 BEMI 计划的投资。但面对众多的市场、行业和其他可能阻碍最佳商业计划的不确定性因素，它们如何准确地管理，让其有序发展。通过研究，我们发现关键在于将未来分割为若干易管理的部分。

设定不同时间跨度的目标

为便于理解，试以总部位于旧金山的制药公司基因泰克公司（Genentech）（罗氏制药公司于1990年收购了大部分股权后，于2009年完全收购该公司）为例。创办于1976年的基因泰克公司曾成功实现了一个又一个主打产品的商业化，包括阿瓦斯汀（治疗结肠直肠癌）、赫赛汀（治疗乳腺癌）和利妥昔单抗（治疗淋巴瘤和风湿性关节炎）。[30]令人震撼的工作成就直接反映在公司的财务绩效中：2009年该公司每名员工产生的销售收入为111万美元，这一指标一直在行业内遥遥领先。[31]

为了保持重大创新的持续性，基因泰克公司曾设定过雄心勃勃的长期目标以确保其市场洞察力足够大。例如，1999年基因泰克公司提出了“5×5”目标，即在2005年之前实现5种新产品通过审批，5种重要产品进入后期临床试验阶段的目标。在达到这两个目标之后，公司又公布了2010年愿景和目标，这一次目标更高：2010年至少使20种新分子药品进入临床开发，至少向市场推出50种新产品。[32]

实际上，基因泰克公司已经成为产品输送管道的化身。早在2003年，公司已经因为成功的产品线管理和前景广阔的产品阵容而名声在外。[33]2008年，当接近2010年的目标期时，该公司在两年内已经有15种化合物准备上市，而另外30种化合物将在五年内上市。[34]如今，公司的研究和早期开发中心有13种新分子实体处于第一阶段，有4种新分子实体处于第二阶段。[35]（阶段是指临床试验的阶段，越往后的阶段涉及越广泛的安全性和有效性测试。为了继续下一阶段，必须经过美国食品和药品管理局(FDA)认可。FDA规定，药品在市场上出售需要成功完成第三阶段。）在与母公司罗氏制药公司合并后，目前有37种药品处于第一阶段，15种药品处于第二阶段，8种药品处于第三阶段。[36]

同时，该公司还不断改进和调整之前的拳头产品。最初用于治疗结肠直肠癌的主要药品阿瓦斯汀于2008年获准治疗乳腺癌，2009年获准

治疗一种脑癌，进一步的应用可能包括其他类型的癌症。公司以这些方式对增量创新和重量级创新的开发进行管理。[37]

既定的目标（如 5×5 计划中的目标）并未阻碍公司快速调整，进入更有前途的发展方向。2000 年，在发现利妥昔单抗抗癌药可能对风湿性关节炎患者有疗效后，基因泰克公司委派了 1 000 位研究人员中的 1/3 进行临床试验和研究。[38]6 年后，该药经 FDA 批准用于治疗风湿性关节炎。最近，基因泰克公司一直在研究利妥昔单抗对自体免疫疾病（包括各种狼疮）的疗效。[39] 由于医生对此类疾病了解有限，这一研究可能具有很高的科学（和商业）价值。

谨防孤注一掷的解决方案

除确保创新渠道畅通无阻外，卓越绩效企业还擅长将各个项目划分为多个易管理的部分。像登山专家一样，它们在不同高度设立大本营，而绝不会试图一步登天。这样，它们就能保持灵活性，当条件有利时努力攀登，而暴风雨来临时则在营地里休息等待。这一切可能听起来非常简单，但很多企业由于试图一蹴而就而惨败。

例如，有些企业孤注一掷地赌某一个技术。铱星就是典型实例，这是一个提供全球电话服务的价值数十亿美元的卫星系统。该系统的最初设计具有令人惊叹的技术：整个系统完成时，66 颗卫星将在低轨道环绕地球，可在世界的任何地方（甚至在北极和南极）提供完整的信号覆盖。但问题是在整个卫星分布到位之前，手机无法工作，因此需要大量的前期投资。那么总投资额是多少呢？至少不低于 50 亿美元。[40] 尽管商业计划在构思时可能是合理的，但该计划花费了 11 年的时间（从概念到开发）才推出服务，在此期间，手机已经变得越来越普及，蜂窝网络甚至延伸至中国等新兴市场。不足为奇，1999 年 8 月，仅仅在推出服务之后的 9 个月，铱星申请了破产保护。如今，该系统仍在运作，但

是所有权人已经发生改变（新所有人收购有关资产的代价仅为 2 500 万美元），而且服务于有限的目标客户群，包括石油工业、科学界和军事领域。[41]

企业经理们不仅应该提防像铱星一样孤注一掷的技术，而且还应该在实施前再三考虑任何需要全面投资的业务模式。例如，Webvan 公司于 1999 年推出在线杂货零售服务。在高盛和红杉资本等精明投资者的支持下，Webvan 试图转变人们购买杂货的方式。Webvan 公司的 BEMI 堪称雄心勃勃，而它的解决方案也是如此。公司建造了由大规模自动化仓库组成的巨大基础设施，每个仓库耗资 2 500 万美元。但问题是行业的利润率常常起伏不定——通常，公司会竭力维持略高于 1% 的净利润率。由于这个原因，Webvan 需要巨大销量以保证业务模式正常运转。仅为取得收支平衡，每个仓库一天就需要约 4 000 笔订单。不幸的是，Webvan 公司从未达到这一规模，在耗尽了 10 亿美元现金后，公司被迫于 2001 年 7 月停止营业。首席执行官罗伯特·斯凡（Robert Swan）承认："我们之前的设想是资金取之不尽，需求也是无穷无尽的。"[42]

相比之下，英国零售商乐购（卓越绩效企业之一）采取了一种更加慎重的方法。公司推出了一项在线服务，通过该服务可从现有的乐购店铺（而不是仓库）来完成订单，从而大大降低了成本。当然，乐购拥有巨大的天然优势，即公司的实体商店在市场中可观的份额。但这里的关键是 Webvan 的业务模式基本上是不健全的。另一家网络初创公司 Peapod 通过与美国现有的超市合作来进入在线市场。

在这一章中，我们探讨了卓越绩效企业如何始终如一地在适当的时候对自身进行适当的定位。但我们故意忽略了某些要点。是的，丰田精明地认识到婴儿潮时代出生的人逐渐开始的老龄化将为豪华车带来巨大的市场机会，但考虑到丰田过往生产的是可靠的经济车型而不是高端产

品，公司到底是怎样将雷克萨斯推向市场的？换言之，在适当的时候有适合的定位是必要的，但并非企业持续取得成功的充分条件。实际上，许多公司曾拥有卓越的市场洞察力，但由于糟糕的执行而惨败。为了实施一项 BEMI 计划，企业需要获得一系列独特的能力。在下一章中，我们将探讨企业如何能够通过多个有效的步骤完成该计划。

在得出结论前，请思考以下问题：

1. 贵公司采用哪种流程或举措用于识别 BEMI？
2. 贵公司目前是否正做有关 BEMI 的工作？
3. 贵公司是否有一项到位的 BEMI 项目，是否对该项目提供了足够的资金来克服潜在的阻碍？
4. 您的 BEMI 计划是否划分为易管理的若干部分，以便在推出整个系统之前对各个组成部分进行检验？

第 3 章



扩大规模前的基准胜任能力

人民捷运航空公司是一家创新航空公司。随着航空业放松管制，这家创办于 1981 年的航空公司所有行事开始与众不同。其员工承担各种职能——飞行员帮忙搬运行李，乘务员在登机口为乘客检票。航班上所有座位的价格都相同，乘客可在乘飞机前往目的地的途中支付机票。航空公司还会对每件托运行李以及在航班上提供的食品和饮料收费——这在当时可是前所未闻。因此，这些不提供额外服务的经济航班可将票价降到难以置信的程度，通常与巴士或客车运输的价格相当——例如，从新泽西州纽瓦克到纽约州的布法罗仅需 23 美元。这让之前负担不起机票的许多消费者有能力乘坐飞机旅行，从一开始该航空公司就取得了巨大的成功，仅仅在几年间，它就晋升为美国第五大航空公司。

随后，隐患开始出现。公司新员工增加的速度如此之快，以致无法对他们进行适当的培训。此外，美国航空、美国联合航空公司和美国大陆航空公司等历史悠久的客运公司已经找到了降低成本的方法并大幅削减各个航班某些座位的票价，从而吸引了人民捷运航空公司许多精打细算的客户。同时，人民捷运航空公司为了扩张而背负的巨额债务开始摧

毁这家公司。根据一位分析师的估算，用于偿还债务的利息和优先股息耗费了其近 8% 的收入。[1] 由于公司的财务状况每况愈下，员工的士气受到沉重打击，因为他们已经习惯了稳健的利润分成和不断上涨的股价。不足为奇，客户服务也开始受到影响，很快感到不满的消费者给这家航空公司取了一个嘲弄性的绰号："痛苦的人民。"由于无法纠正犯下的种种过失，该公司在满怀希望地运营后第 6 年最终不得不出售给得克萨斯航空公司（美国大陆航空公司的所有人）。

人民捷运航空公司和其他无数家公司发现，一方面，提升业务本质上是一件棘手的事。而另一方面，企业高管们可能有很好的理由想要快速扩展业务以利用市场机遇。例如，他们可能希望使公司的新技术成为行业中的标准，即使他们尚未确定业务模式应该是什么，但他们假设以后总会确定。而且，他们想要扩张的目的可能不是为了取得成功，而是希望例如在首次公开发行或公司合并之前快速增加收入；又或者他们可能只是自己一味追求更快扩张的狂妄自大的牺牲品——奖励快速增长和短期成功的高管薪酬组合有时会强化这种追求。然而，不管这样做的原因是什么，扩张太早或太快都可能导致许多严重的问题。尤其是以下三种综合征可轻而易举地阻挡企业扩张新市场的脚步。

第一，扩张太早或太快可能使企业取得初步成功的原因变得模糊。高管们因为尚未制定出具体方案或没能充分认识到某些流程的重要性而无法有效复制成功。他们可能会陷入削弱客户最重视的特质的危险中。起初，人民捷运航空公司将小型飞机用于目的地较近的短程航班，专注于纽瓦克和布法罗等小城市。但之后，该公司开始启动长途服务，甚至开辟了从纽瓦克到伦敦这一横渡大西洋的航班，公司购置了波音 747 为这些航线提供服务，从而极大地改变了公司的基本业务模式。更糟糕的是，当人民捷运航空公司开始走下坡路时，它却试图通过提供豪华舱座位和飞机常客奖励计划来招徕商务客户。换言之，人民捷运航空公司不是借助其独特性（公司取得初始成功的理由），而是向传统航空公司

靠拢而损害了公司独特性。

第二，扩张太早或太快可能招致麻烦，从而分散企业管理层对完善产品或服务独特价值的注意力。1985年，人民捷运航空公司以3亿美元收购了边疆航空公司，该收购不但增加了公司的债务负担，还使两个截然不同的员工团队共事。人民捷运航空公司的员工没有工会组织，而边疆航空的员工则不然。整合带来的挑战令管理层极为头痛，也耗费了他们大量的时间。

第三，扩张太早或太快可能会引起现有竞争对手不必要的关注。倘若人民捷运航空公司仍专注于为小城市提供服务，可能已经能够在美国各地扩张，而且不会对知名的航空公司构成巨大威胁。一旦开始插手芝加哥、洛杉矶和旧金山等大城市的航线，传统的航空公司别无选择，只能对此加以关注。此外，人民捷运航空公司对边疆航空公司（该公司位于美国丹佛）的收购是对美国大陆航空公司和美国联合航空公司的直接攻击，这两家公司都将丹佛作为主要交通枢纽。[2]结果引发了一场残酷的价格战，由于人民捷运航空公司在业务扩张过程中积累了太多的债务，因此无法在这场价格战中幸免于难。

这并不意味着不惜任何代价避免快速扩张。这很难做到！事实上，为了在机会之门关闭之前以及在竞争对手赶超之前以足够的规模向市场带来新产品，企业经常需要快速扩张它们的业务。但当企业在尚不具备我们称之为*基准胜任能力*（随着企业发展成为业内领先者，维持业务所需的能力水平）而追求行业领先规模时，危险就会悄然而至。甚至已经证实自身擅长跨越S曲线的卓越绩效企业，也无法抵御规模扩张的魅力。在报道称丰田某车型出现意外加速后，其于2010年大规模召回数百万辆车就是一个恰当的例子。这场危机成为企业的噩梦，不仅因为巨大的经济损失（据估计，丰田因销量大跌而蒙受了一周1.5亿多美元的损失），而且昔日受人尊敬的品牌也遭到了沉重打击。[3]对数十年来在世界各地一直是品质化身的丰田公司（一家我们曾称之为卓越绩效企业

和跨越 S 曲线的模范公司）来说，这种情况是怎样发生的呢？

2010 年冬天，丰田首席执行官丰田章男 (Akio Toyoda) 在美国国会前的证词可能已经提供了答案："我担心我们增长的步伐可能太快了。"[4] 实际上，2000 ~ 2008 年，公司的销售额翻番——对丰田这种规模的公司来说是了不起的成就，而且公司最终取代通用汽车成为全球领先的汽车制造商。但在发展的过程中，丰田已经开始偏离过去曾大获成功的做法。例如，2006 年的内部审查发现丰田的产品开发过于仓促，没有足够的质量检查且过多依赖计算机模拟而不是实体样机的建造。[5] 公司还违反了企业文化的其他信条，比如绝不让新员工团队在新工厂中开发新产品这一规则。例如，2006 年公司开始在圣安东尼奥的新工厂中开发全新的 Tundra 皮卡，而这些车连同数百万辆其他车型后来由于各种问题（不只是油门踏板问题）而被召回。[6]

速度本身不是问题。有时，企业可以在业务快速扩张的情况下变得非常成功。仍以丰田为例，当这家日本汽车制造商于 20 世纪 80 年代决定开发雷克萨斯时，公司实际上在豪华市场中没有任何经验。是的，它已向世人证明了自身是销售卡罗拉和凯美瑞这类可靠、经济车辆的能手，但是对于高端消费者它又真正了解多少呢？怀疑者认为，丰田没有能与奥迪、宝马、捷豹、梅赛德斯 - 奔驰和沃尔沃这样的大公司一决高下的业务。但这家日本汽车制造商最终取得了胜利，雷克萨斯成为全球最强大的奢侈品牌之一。丰田如何能在这么短的时间内克服重重困难取得如此辉煌的成功？为什么同一家公司在 21 世纪即将成为全球最大的汽车制造商之时却迷失了方向？

套车之前先备好马

为了回答有关成功的扩张和随后挑战的问题，我们对探寻大规模市场机会的多家公司进行了深入研究。我们回顾了一些历史事件，例如

50 多年前宝洁对帮宝适的开发及之后的多次成功。我们还调查了近期的案例，包括保时捷成功进入 SUV 越野车市场。为了识别卓越绩效企业与其他同行显著不同的秘密，我们还对那些未能成功利用良机的公司进行了研究。当然，我们还探寻了丰田在其悠久历史中所经历的显著挑战和成功。

我们发现，功能卓越（如在供应链管理方面的专业知识）的确非常重要，但远远不够。我们的研究明确了卓越绩效企业比低绩效或中等绩效企业确实拥有很多世界一流的能力和核心竞争力，但仅仅存在这些优点未必会产生卓越的业绩。

当保时捷的新款 SUV 卡宴首次推出时，评论家持高度怀疑态度。知名的欧洲汽车业记者乔治·卡什尔（George Kacher）对该车型嗤之以鼻："教一头熊如何跳舞不会让它有资格担任天鹅湖的主角。"[7] 卡什尔对功能性技术的观点是，这些技术不会自动产生优质的产品（无论是 SUV 还是芭蕾舞表演）。但最终证实他对保时捷的看法大错特错。卡宴成为了最畅销的车型，约占保时捷公司总销量的 1/3。那么，保时捷怎样不仅学会了跳舞，还在天鹅湖中担任了主角呢？

这个问题正是我们研究的核心所在。保时捷绝不是第一家进入 SUV 市场的汽车制造商。实际上，它是最后进入该市场的公司之一，但它以近乎完美的市场进入方式弥补了这一劣势，而且游刃有余。当我们试图解析这种高超的执行能力时，我们发现卓越绩效企业遵循着一些基本准则。

准则一："了解客户需要的临界价值，绝不退而求其次。"卓越绩效企业从客户的角度精确地理解它们需要提供的独特性和价值，拒绝将不符合标准的任何产品投放到市场。

有趣的是，卓越绩效企业极少是市场先入者，相反，它们投资用来了解令客户刮目相看的绩效临界值，然后致力于达到甚至超越这些标准。保时捷可能是最后一批着手销售 SUV 越野车的汽车制造商之一，

但它精明地将这一延迟转化为自己的优势。在其他大部分汽车制造商已经推出各自的车型（其中不乏相同车型）之后，市场正期待着全新车型的登场，而卡宴适时地出现，这款 SUV 越野车吸收了公司一贯优良的跑车传统，展现出优越的速度和操控性能，且具备容纳五口之家的超大空间。

准则二："不扩张（尚）不可行的业务。"卓越绩效企业总是通过在扩张业务之前建立或取得各种基本能力来获得扩张的才能。这一点听起来显而易见，但在匆忙占领市场份额的过程中，人民捷运航空公司等许多低绩效和中等绩效企业试图在获得必要的资格前就盲目扩张，这其实是本末倒置。

卓越绩效企业则不然，它们有意识地将了解扩张前的必需要素纳入自己的时间表。保时捷当然给自己留有足够的喘息余地，卡宴在德国的莱比锡工厂进行生产，根据一位分析师的估计，有关生产设施仅需以 20% 的产能运行即可实现收支平衡。[8] 保时捷还有充分的时间将所有一切送上正轨，这是因为公司并没有等到现有业务出现衰退迹象时才对开发新产品进行大量投资。实际上，在卡宴首次亮相之前的财年内，保时捷的旗舰 911 跑车的销量上升了 20% 以上。

准则三："从一开始就做好规划，表明你对成功的预测。"卓越绩效企业不仅期待成功，还对成功进行预测和充分的规划。因此，它们从一开始就掌握所有必要的细节：客户对产品的认知度，他们将通过什么渠道购买到产品；应以怎样的步伐满足需求；应如何扩大产能。当卓越绩效企业在确定新产品时，这些问题和其他问题都已在上游部门得到了解决，同时还确定了生产和渠道战略。这种预先规划可能是失败企业与一鸣惊人的企业之间的差别。试想一下 5 年内共售出了约 15 万辆卡宴——这对于保时捷这种规模的汽车制造商来说无疑是一个巨大数字。[9] 凭借 20% 的产能运行即可收支平衡的工厂进行提前规划，不仅为保时捷提供了扩张的时间（如上所述），还为公司提供了在时机到来时进行

快速扩张所需的备用产能。

通过遵循这三条准则，企业可兼得能力和规模，将自然而然地针对特定市场建立一套独特的能力。例如，丰田凭借雷克萨斯获取的一项独特能力是向高端消费者销售雷克萨斯产品。关键的一点是牢记独特的能力正是来自坚持不懈地寻找追求市场机遇时所面临挑战的解决方案；当然独特的能力并不是企业的最终目标。因此，管理人员应专注于解决独特的客户问题，而不只是发展出一套独特的能力。

此外，通过研究，我们发现了整个过程中的两大主要步骤，建立基准能力和扩张，均必须以特殊的方式来执行。卓越绩效企业首先会通过将各种指标与重要的客户需求相关联以界定成功的确切要求。其次，它们会争取时间，通过实施难以（如果并非不可能）复制的解决方案来使自身从竞争对手中脱颖而出。再次，在获得必要的能力之后，卓越绩效企业将快速扩张业务，但会抵制步伐太快的诱惑，以免使扩张变得一发不可收拾。它们还学会了如何复制有效实践（并避免无效的做法）。它们从未忘记分销的重要性，因此会使产品进入正确的营销渠道，以建立更有效的业务模式。更进一步的研究表明，是否有效执行这两大步骤是卓越绩效企业区别于失败者的分水岭。

创建基准能力

低绩效和中等绩效企业总是过于关注眼下。它们可能会不厌其烦地讨论现有的核心能力，但这限制了对未来的愿景。经典的例子是宝丽来公司（Polaroid），该公司的眼光无法超越传统的即显胶片和相机业务，因而不能领会到数码摄影将彻底革新整个行业。相比之下，卓越绩效企业首先着眼于未来。它们会确定一个 BEMI，然后清晰地规划利用机会的行动步骤。

界定成功的临界值

作为迈向成功的必要一步，企业必须了解新产品、新服务或新的经营方针所必须实现的具体特性和性能水平。企业需要了解真正的问题——客户希望消除的“痛点”以及竞争对手在解决这些问题时所遇到的具体障碍。它们还需要了解客户愿意为何种程度的成功障碍“买单”。所有这些问题都可通过准确定义企业扩张迎刃而解。仅有 BEMI 绝对不够，它只能让企业踏上发现和创新的征程。简而言之，企业必须知道哪些信息是它们必须知道的，虽然它们当下并不了解具体的内容。

这一切可能听起来过于简单，但我们已看到无数的公司犯了关键性错误。它们在没有真正发现、明确和锁定客户希望企业克服的挑战之前就贸然进入了一个市场。更重要的是，这些企业未能量化出革新的具体水平，从而推出满足客户需要（更别说迫切希望）的新产品。其结果是，一项业务只提出了部分解决方案就戛然而止，根本无法打动客户，也就不能证明所有努力的合理性。

相反，卓越绩效企业会明确定义和表述能真正让客户打开钱包的关键特征和相应绩效水平。然后，这些企业会集合所有创新类型和方法，包括产品和服务、流程和管理创新来满足需求。以下各节内容回顾了以往 BEMI 的某些关键特征和临界值。

（1）购买力。当宝洁开发帮宝适时，深知它必须将每片纸尿裤的成本降低至一定水平。当时，尿布服务的收费约为每片尿布 3.5 美分，在家清洗尿布的成本约为每片 1.5 美分。宝洁明白为了获得竞争力，它必须能够以 5.5 美分的成本批量生产一次性纸尿裤。类似地，在看见无数的家庭拥有多辆摩托车后，塔塔汽车意识到为了争取这些客户，必须将最便宜的汽车的价格降至 2 500 美元——这是比购买摩托车更具竞争力的价格。我们从中可以得到什么启示呢？那就是企业需要在启动一项重大研发计划之前（而不是在项目的最后阶段）弄清楚自己的价位。

近期，利洁时公司正在研发装有传感器的家用皂液器，原理类似于机场、购物中心及其他公共区域的传感器激活的自动售货机。但电池供电产品的价格必须在消费者可承担的范围之内，而对于一种具有50多种零部件的设备来说简直就是苛求。在加大力度优化产品设计及彻底变革供应链之后，利洁时将价格降低到不足10美元。[10]这款产品背后的BEMI是什么？由于消费者越来越注意防止细菌传播，这种低价位的产品很可能大受欢迎。

（2）豪华性和可靠性。对豪华的传统衡量标准总是伴随着一点不完美——手工缝制的套装，或一度时尚但不可靠的豪华车总让人联想到生产低效以及只有富人才能支付的高额维护费；直到雷克萨斯的出现才打破了这一惯例。随着当时的董事长丰田英二的一个简单指令："做出世界上最好的车。"丰田一脚迈进了豪华车市场。为此，公司的工程师对宝马和梅赛德斯－奔驰等竞争对手进行了研究，制定了一些详细、可量化的标准，当时这些标准成为了硬性目标。例如，雷克萨斯必须非常安静——时速约95公里时的噪声不高于60分贝，时速200公里时的噪声不高于75分贝。[11]但工程师们不能简单地增加隔音装置，因为他们还必须尽量减少汽车的重量以达到燃油效率，从而有助于避免美国的"油老虎"税。为了满足这些严格的要求，丰田必须对雷克萨斯进行细致入微的设计。仅举一个例子，为了减少摩擦和噪声，技师们将邻接的引擎零部件之间的距离缩短了1/3，包括将起重电动机放置在V形引擎里，而不是拴在外面。[12]最终，丰田将汽车市场时尚但不完美的豪华定义重新改写为时尚与完美兼具。

（3）可用性。产品的可用性不只是提供基本功能，还要求企业预想到客户自身可能并未察觉的需求。诺基亚堪称这方面的大师，该公司雇佣了"用户人类学家"，向世界各地派遣这些消费者行为研究员团队，观察消费者与公司的产品如何互相影响。通过此类研究，公司开发出以实用性为关键特性的手机等产品。通过这种方式，公司能够将客户群

从早期的采纳者（如繁忙的高管）扩大至大众市场。例如，诺基亚认识到人们往往会用手机向朋友展示照片之后，设计了一些带旋转屏幕的新机型，使消费者能够不必将手机递给别人即可共享。[13]

诺基亚还开展了全球可用性研究以了解客户通常如何使用所需功能之外的其他功能。例如，当研究员观察到非洲人在社区使用手机倾听对话和音乐时，诺基亚在某些机型中提供了功能更强大的扬声器（目前在美国可用的一种功能），美国的年轻人会用手机在一起观看视频。[14] 诺基亚继续挖掘此类消费者研究：几年前，公司在加纳的乡村小镇设立了一个临时设计工作室，并邀请村民述说自己对完美手机的看法。工作室的门上挂着一块广告牌："让全世界都来分享您梦想中的手机！"[15]

（4）设计、新颖性和冲击力。许多卓越绩效企业通过挖掘轰动元素取得了成功。它们显然了解哪些产品能够引发突破而哪些产品只是渐进式产品。苹果一直精于此道，常以时髦的产品功能（想一想 iPhone 的"捏小拉大"功能）和时尚的设计点燃消费者的热情和喜悦。思科（Cisco）是另一家深谙新颖性力量的公司。该公司采用最先进的技术开发出视频会议系统 TelePresenc，引以为豪的是该系统的音频和视觉质量实现了划时代的飞跃。该产品的早期客户美联银行（Wachovia Corporation）的高级副总裁杰姆·尤金（Jim Kittridge）评论："进入该系统时大部分人目瞪口呆，简直无法相信眼前的一切。"[16] 思科近期还收购了纯数字科技公司，多年来这家公司生产的 Flip——一款因设计优雅简洁而引人注目的微型摄像机，让众多消费者一见倾心。

这不是说企业应该始终偏爱新产品，对渐进式产品的改进漠不关心。实际上，渐进式产品所带来的利润对于为突破性项目提供资金来说往往非常必要。利洁时公司的首席执行官巴特·白克（Bart Becht）解释道："创新是多次收获安全打，偶尔取得全垒打，但极少能仅仅通过打出全垒打来赢得整场棒球比赛。"[17] 然而，像利洁时这样的卓越绩效企业总是在两种创新之间脱颖而出，即渐进式创新和突破性创新。相比

之下，低绩效和中等绩效企业有时会混淆这两种创新，导致这些企业为渐进式产品研发提供了过多资金而对突破性计划投资不足。此外，由于卓越绩效企业能够非常敏锐地意识到成功的临界值，因而不会在无关紧要的事上浪费时间。弗雷斯特研究公司（Forrester Research）的副总裁纳维·拉德友（Navi Radjou）指出："苹果公司的 iPod 实际上比市场上现有产品的功能要少，但苹果一直不惜重金了解消费者如何使用技术，因此知道哪些才是真正重要的功能。"[18]

争取时间，领先一步

清楚定义成功的参数后，企业需要建立、获得和整合达到该标准必需的组织能力。在这一方面卓越绩效企业表现出不同于其他企业的独到之处。低绩效和中等绩效企业只是专注于获得所需的能力。卓越绩效企业当然也会如此，但采取了为自身争取关键时间的行事方式——说时容易，做时难。的确，许多企业可能都存在主要竞争对手，但在建立支配性优势之前，它们太容易被模仿且缺乏防止这种侵犯的必要防御措施。

全球最知名的品牌之一 TiVo 公司在某一特殊产品类别中拥有众多知名品牌，足以令其志得意满。而且，*TiVo* 在人们眼中已经变成了一个动词，意指录制电视节目供以后观看。但悲哀的是，TiVo 的业务从未达到人们所预期的成功高度，至今它仍只是一家利基公司。[19] 根本问题在于，TiVo 公司耗费太长时间去确保与电缆公司及其他潜在合作伙伴的交易，而在此期间，竞争对手却展开了猛烈的进攻。例如，2000 年，TiVo 公司与 Comcast 通过商谈，获准向 Comcast 的部分用户提供 TiVo 数字视频录像机 (DVR) 试用。不幸的是，刚刚缔结的合作伙伴关系变得恶化。最终，TiVo 虽然挽救了这笔交易，但需 5 年的时间才能实现，而这段时间足以使整个行业格局发生转变。电缆运营商开发出自己的竞争性产品，与摩托罗拉和 Scientific-Atlantic 公司达成了制造协议。更糟的是，技术已发生了演变，电缆公司正寻求替代性解决方案，

如使用大型服务器（而不是机顶盒）存储节目，消费者可远程上网收看。[20]

为了避免重蹈TiVo的覆辙，许多企业倚靠知识产权法在市场中争取关键时间。例如，美国的制药公司通常会在仿制药出来之前申请专利保护新药。但是，这一流程本身并不能对所有行业都提供足够保护。毕竟，TiVo曾一度持有85项专利，此外还有117项未决专利申请。[21]这就是为什么技术本身往往没有实施技术的方法重要。技术实施需要结合多种难以取得或集成的技术，而技术可能只需要大量专业技能和彻底的再设计。下面以沃尔玛利用接驳式转运来精简公司的物流和供应链管理为例加以说明。

在接驳式转运中，物料从运进的卡车上卸载后直接装入外运的车上。例如，一辆巨型的半拖车载着数吨宝洁产品（如金霸王电池、Cascade餐具洗涤剂、帮宝适一次性纸尿裤、Scope漱口水等）抵达后，车上的产品在码头进行分发，根据各个地点的具体需求放在运往具体店铺的小型卡车上。这种做法不仅使产品能够更快地递送，而且大大减少了存货和装卸费，因为这实际上消除了仓储的需要。接驳式转运并非新创理念；美国的卡车运输业于20世纪30年代就提出了这一概念，但沃尔玛通过信息技术将这种操作方式提升至全新水平。例如，公司建立了一个卫星网络，通过该网络，不同的店铺、分销中心和供应商可互相获得什么地方需要哪种产品的最新信息。此外，沃尔玛拥有一个由3 000多辆卡车和12 000辆拖车组成的车队，而传统零售商已将该职能外包。[22]换言之，多年来沃尔玛已在接驳式转运方面具备了其他竞争方须花费大量时间和资源才能复制的专业知识和操作能力。

其他一些企业则靠难以整合的大型网络争取了时间。Facebook等在线社交网络公司就属于这种情况。企业积极利用所谓的网络效应——随着用户量增加，产品或服务的价值随之上升。但实体公司又倚赖大型网络作为竞争防御。120年来，我们研究的卓越绩效企业之一美国雅芳

产品有限公司采用直销模式打造其品牌，建立了一个由独立销售代表组成的大型网络，主要是以送货上门的方式进行销售。然而，由于网上购物的人越来越多，日后可能不会进行面对面的销售。认识到这种转变之后，雅芳于2007年开始采用更先进、在线友好的直面消费者的模式，与其巨大的销售员网络相互支持。每位“雅芳小姐”均有一个个性化的网上店铺，除送货上门的客户以外，还可通过网上店铺与更广泛的在线购物客户群取得联系并进行销售。在这种网上店铺上，销售代表可以谈论美丽小贴士、发布博客并上传图片，保持了雅芳作为个人供应商和关系供应商的吸引力。[23]创新的招聘激励计划，如每位销售代表都可将一定比例的销售量分配给所领导的二级代表乃至第三级代表，刺激了这种广泛网络的持续增长，该网络目前由全球600多万名独立销售代表组成，这对任何竞争对手来说都是巨大的进入壁垒。[24]

建立网络并非是在市场中争取时间的唯一方式。有些企业发现了其他的创新方式，例如，这些方式可绑定重要的供应商或分销商，将竞争对手排除在外，或者使其产品与其他公司的产品不兼容，而将客户锁定在一个特定的平台上。软件和高科技公司以该战略著称，但许多企业也将这一方法成功应用在了其他市场上。例如，Keurig公司和Senseo公司的单杯咖啡机需要不同形状的独立咖啡包，因此它们不可相互交换使用。

这并不是说卓越绩效企业总是先进入市场，然后再建立一个可防御的据点。请记住，保时捷是最后一批销售SUV越野车的汽车制造商之一。但保时捷以时间作为其市场准入战略的盟友。公司并未用山寨产品匆忙进入市场，实际上，它花了点时间，等到其他汽车制造商进入市场后，才像名人在拥挤的鸡尾酒会上社交性迟到一样出现在众人面前，保时捷适时推出了只有保时捷这样的公司才能打造的运动型SUV，并引起了轰动。结果是自从2003年上市以来，卡宴迅速成为保时捷最畅销的车型。[25]

以独特能力扩张

当卓越绩效企业获得相应能力并以时间作为盟友后，就会迅速扩张它们的业务。典型的实例包括戴尔在全盛时期快速改变了个人电脑行业；同样，爱尔兰的低成本航空公司瑞安航空似乎在一夜间彻底改变了欧洲的航空旅行业。但这并不意味着企业需要尽可能快地扩张规模。相反，它们必须以对特定业务最有意义的方式实现增长。

事实上，我们发现卓越绩效企业已将自身扩张的方式转变为了一种特殊能力。这种扩张方式具有三个明显要素。

（1）快速启动。还记得“快速扩充”的箴言吗？这是在网络时代取得成功的秘诀：在一直承受损失的同时，企业也建立了市场份额和品牌，之后便能向客户收取溢价。就像中途退赛的短跑选手，大部分网络公司不得不早早地退出角逐。而卓越绩效企业更像是世界级的马拉松选手，它们找到了正确的步伐，能够进行适当的扩张。扩张的速度虽快，但不会使公司筋疲力尽。

（2）复制。卓越绩效企业会制定独特的方案，使之能够复制（而不是重新发明）扩张的方式。它们明白，创建一种优质的产品或服务仅仅是个开始，是能够进入游戏所需的赌注。接下来会发生什么？卓越绩效企业会制定出一种端到端的流程，从价值链的每个阶段、每个细节精确捕捉对其有用的因素。然后，它们会反复实施该流程。

（3）创建分销战略。这并非规划扩张后的“马后炮”，而是业务增长的核心要素。在战略层面太晚考虑分销，就很可能错失良机。企业必须从一开始就为确定如何控制销售渠道，或寻找新的或替代渠道以有效进入市场做好准备。

让我们更仔细地探究一下企业扩张方式中的各个要素。

快速推进但节奏适度（快速但不是太快）

演奏音乐时，速度太慢或太快都会曲不成调，在商业社会中，速度同样也非常重要。实际上，企业扩张业务的速度是成功的主要决定因素之一，它们需要行动迅速以避免错失市场机遇，但也必须小心谨慎，以免不堪重负。卓越绩效企业会掌握恰当的平衡，而低绩效和中等绩效企业总是扩张得太慢或太快，Krispy Kreme 公司就是后者的经典范例。

追溯至 20 世纪初期，Krispy Kreme 公司正是商业界的宠儿，人们总是对这家公司制作的美味的含糖甜甜圈趋之若鹜，《财富》杂志还专门为该公司编写了一期激情四射的封面故事，称之为“美国最热门的品牌”。[26] 但 Krispy Kreme 公司正以危险的速度扩张，疯狂地增开了一家又一家特许经营店，甚至名人也想加入其中，但这只是徒增喧嚣和狂热。美国全垒打王汉克·阿伦（Hank Aaron）在亚特兰大开了一家店；美国老牌歌星吉米·巴菲特（Jimmy Buffet）在棕榈滩 (Palm Beach) 开了另一家；著名电视人迪克·克拉克（Dick Clark）在英国获得了特许经营权。[27] 此外，该公司还开始在超市和便利店销售它的甜甜圈，并从特许经营店调来人手。

在《财富》杂志那篇极力吹捧的封面故事登出后不到一年，Krispy Kreme 公司就开始走下坡路了，利润大幅下降，公司股价从每股 50 美元的高点大幅下跌至不足 10 美元。分析师将此下跌归咎于扩张太快所造成的几个问题。首先是市场饱和。400 多家“工厂店”和 20 000 多家杂货经销店对于消费需求来说分销点太多。倘若需求只是呈平稳状态，这个问题可能易于控制。但随着甜甜圈的迅速流行，几乎无所不在的产品和一时流行的狂热加速了客户的倦怠。新鲜感过后，客户无法以同样的频率一直购买 Krispy Kreme 的甜甜圈。同时，美国的公众健康问题提升了人们对肥胖的意识，消费者因而对过量摄入甜甜圈有关的健康风险变得敏感。

由于公司的过快扩张带来了第三个问题：对单一产品的依赖。当时，这家公司总销售额的90%都来自甜甜圈——而Dunkin公司的甜甜圈仅占其销售额的32%。Krispy Kreme公司并未充分开发食物单，尤其是饮料单。几乎所有类似的企业都需要销售咖啡等高利润率的饮料，不仅是由于利润率，而且是为了确保有回头客。当时，星巴克一个分部的客户每个月平均惠顾的次数超过16次。[28]

相比这种“太多、太快”的扩张方法，竞争对手Dunkin公司的甜甜圈以稳健的步伐实现着增长。Dunkin的甜甜圈积累了庞大而忠实的客户群，尤其是在大西洋东北部和中部各州，此外在密西西比河西部地区尚有待大幅扩张。

卓越绩效企业并非具备某种非凡的先天时机感，并以此持续使其供应与客户需求相匹配。事实是，它们学会了控制需求而不受需求所困。在研究中，我们发现卓越绩效企业是大规模部署稀缺资源的行家里手。它们在销售大量（但并非无限的）产品的同时，创造稀缺的感觉。

达到这一目标的有效策略是筹划需求。想一想苹果公司如何使iPhone有限的可用性与快速增长的销量保持平衡。最初，公司以600美元的价格销售该产品，但之后很快将价格下调至400美元。业内有很多人认为最初的定价是巨大的错误，苹果公司公开承认了这一点。但该定价也是在消费者心里建立高价位的精明策略。这样，随后价格下调至400美元使iPhone更具吸引力，激发了更大的需求。然后，当苹果公司进一步将价格下调至200美元时，该产品变得不可思议的便宜，需求激增。[29]

当然，许多企业可能希望慢慢地开始，然后以可控的速度上升，但它们缺乏对财物资源的耐心。因此，它们轻率地扩张，因为它们需要尽快成为赢利的企业。为了避免这种情况，保时捷等卓越绩效企业会对它们的业务进行规划，以便来自核心业务（911跑车）的持续利润为新业务（卡宴）的发展提供资金。有些公司会通过剥离不再重要的资产来释

放资源。诺基亚在努力成为移动电信巨头之前，出售了在个人电脑、橡胶鞋、化工产品和电视领域的各种辅助业务，以便公司能够将出售的所得款项投资于新的业务战略。

如同在音乐领域一样，速度对于商业而言也至关重要。许多卓越绩效企业往往发现，进入新市场最有效的步伐是狐步舞：业务需要慢慢地开始，但需要快速完成。为了让这场“微妙的舞蹈”完美呈现，保时捷和诺基亚等公司提供了必要的财务资源，自始至终有条不紊地开展业务。

倚赖于复制

成功的特许经营企业善于将成功的模板从一处复制到另一处。类似地，其他类型的企业也学会了完全沿袭以往的成功。例如，英特尔公司的格言是“分毫不差的复制”，作为芯片制造商的英特尔公司严格按照此格言行事。例如，为了将制造缺陷减至最少，公司精确地使用同一种油漆粉刷了所有半导体制造厂的墙壁。但卓越绩效企业不只是以特定的非结构化方式复制它们的成功；而是为复制创造了一个明确的流程。

让我们看看耐克公司如何使用一个简单的模式在一种又一种运动中复制它的成功，其中包括篮球、网球、棒球、足球、自行车运动、排球、徒步旅行、英式足球和高尔夫球。模板就是这类行之有效的方式。起初，耐克通过销售运动鞋进入了一个运动领域。然后，公司签约雇用这种运动的优秀运动员（如篮球运动员迈克尔·乔丹和高尔夫球运动员老虎·伍兹），并开始提供一系列的服装。在市场中建立信誉之后，耐克扩张至其他产品，同时建立了新的分销渠道并与供应商达成交易以锁定供应商。一切就绪之后，公司开始销售利润率较高的设备。最后，公司开始进行全球分销。[30] 多亏有这一结构化、经过实践验证的流程，耐克快速且高利润地将业务从一个市场扩张至另一个市场。

我们所研究的卓越绩效企业之一，伊利诺工具公司正是这种方法的

奉行者。这家经营历史近一个世纪的全球多元化工业产品和设备制造商部署了一个基于80/20法则（该法则指出，公司80%的业务通常仅来自20%的客户）的简单但功能强大的模板。基于这一理念，伊利诺始终专注于那20%，例如，在开发产品时总是考虑那20%的客户，并由现场销售人员亲自为这些客户提供服务，而让分销商处理余下的80%。此外，如果某项特定的业务变得规模太大，该公司会迅速将相关部门分离为独立的部门，以更好地服务于最优先的20%的客户。对此，伊利诺的副董事长弗兰克·普塔克（Frank Ptak）解释道："当某项业务达到5 000万美元时，我们认为该业务将会失去增长的重点。因此，我们会将该项5 000万美元的业务拆分为三项1 500万～1 800万美元的业务，当业务细化后再重新关注其特定的市场机会。"[31]

每当收购另一家公司时，伊利诺都会部署经过检验的可靠流程：将这家公司进行分割，应用80/20原则，简化业务，实施各种技术以便提升效率，包括准时制造系统。这一行事模板使伊利诺能快速收购并重组企业。仅在2007年，该公司就收购了52家公司，合并年收入约为10亿美元。[32] 最终，伊利诺本质上成为了一家管理数百个业务部门（根据最新统计，多达800多个）的大型控股公司。对局外人来说，这种组织结构似乎显得笨拙，但多年来伊利诺不断加以完善，业绩一直优于竞争对手。有意思的是，公司的模板不仅可实现个别部门的快速复制，而且有助于避免增长太快的问题。由于独立业务的上限为5 000万美元，快速增长的最成功部门有时必须对其业务进行划分。然后，所产生的各个实体可对自身进行重组以专注于前20%客户的需求。这有助于伊利诺避免任何企业的快速扩张可能伴随的一些问题（比如丧失对客户的关注）。

部署战略性分销

低绩效和中等绩效企业通常会低估有效分销策略的重要性，而卓越绩效企业绝不会如此，企业高管们充分认识到，分销是对业务扩张至关

重要的独特能力。一方面，实际上，凭借正确的渠道策略，甚至平庸和劣质的产品也可能变得有利可图。例如，由于在国外发行以及 DVD 的出售和租赁，所有糟糕的电影即使在电影院里失败之后也能获利。另一方面，如果缺少正确的渠道，好的产品也可能会轻易地在市场中失去活力。当许多美味的精酿啤酒未能获得足够的零售货架空间以赢得知名度并得到大众市场的青睐时，由康胜公司（Coors），现称米勒康胜（MillerCoors）于 20 世纪 90 年代中期推出的一种"微酿"啤酒蓝月亮 (Blue Moon) 却深受大众喜爱。相比于真正微酿厂生产的啤酒，蓝月亮在口味方面可能有些欠缺，但墨尔森 – 康盛啤酒酿造公司（Molson Coors Brewing Company）强大的分销实力足以弥补这一劣势。

在管理分销渠道方面的最佳范例之一也许当属百事可乐公司（我们研究中的另一家卓越绩效企业）旗下的销售商菲多利公司（Frito-Lay）。实际上，菲多利公司所做的一切似乎可以归结为一件事：获得尽可能多的零售货架空间。该公司总能提供一种产品的无数变种，这已成为它赢得巨大成功的一项策略。 除原味的薯片外，消费者还可以从各种风味和类型（烘焙的或呈波浪形的）的薯片产品中选择。尽管太多选择可能会使购物者感到困惑，但所有产品变种占据了其他的货架空间，意味着竞争对手的产品的空间会更少。菲多利公司总是渴望以扩大其优势的方式与店铺合作。在一家店铺，菲多利公司会协助调查直接交付给店铺的产品的总投资回报率（如菲多利公司的小吃产品），并将其与首先运往仓库的品牌的投资回报率作比较。[33]

有时，企业需要创建一个全新的分销渠道，尤其是在追求某个 BEMI 机会时。丰田推出雷克萨斯时，这家日本汽车制造商付出了巨大的努力对销售高端车的展示厅进行重新设计。当时，丰田的经销商在客户关怀和服务方面不是特别知名，因此在经过激烈的内部讨论后，公司决定建立雷克萨斯自己的经销网络。从一开始，雷克萨斯汽车经销店的设计理念就是时刻谨记优质服务。大型落地窗使客户能够亲眼看到正在

维修的车，舒适的等候区配备了各种便利设施，包括咖啡机和迷你高尔夫。一家经销店甚至以现场配有美甲师而感到自豪[34]。同时，雷克萨斯以客户关怀享誉全球的顶级公司，如诺德斯特龙（Nordstrom）和丽思 - 卡尔顿（ Ritz-Carlton）作为自己的标杆[35]，为此，雷克萨斯的每位员工每月都必须给四位雷克萨斯的老客户致电，以询问其对于汽车的满意度[36]。为了提供和保持这种高服务水平，丰田严格限制雷克萨斯经销店的数量（从 1 500 多家申请经销店中只挑选 100 家）[37]。这种限制措施有助于确保每个经营区域拥有丰厚的利润，随后又将这些利润投资于更好的客户关怀项目和更完善的汽车展厅。

正如丰田一样，苹果公司也将分销战略与公司的基本业务模式相整合。但不同于其他手机制造商的是，苹果公司通过自己的零售店提供 iPhone 手机的客户服务，这样，它的无线合作伙伴美国电话电报公司（AT&T）就不必再提供客户支持服务了；而作为回报，苹果公司可以一直从美国电话电报公司那里获得对 iPhone 高额成本的丰厚补助。事实上，苹果公司 2009 年出售给美国电话电报公司的 iPhone 平均价格是客户所支付的两倍以上。[38]

其他公司精明地利用顾客趋势，以期找到分销产品的其他方式。在美国，已有越来越多的消费者从自动贩卖机、加油站小店和其他便利网点购买食品。家乐氏公司意识到了这种趋势，因此于 2001 年花费 40 多亿美元巨资将奇宝食品公司（Keebler Food Company）收入旗下。除了收购奇宝的甜饼、薄脆饼干和其他小吃业务之外，家乐氏还获得了该公司在直接分销方面的竞争优势。[39] 首先，奇宝的自动贩卖机业务为家乐氏提供了一种强大的、全新的产品销售渠道。借助奇宝的优势，家乐氏已成功地从一家单一的早餐谷物制造商转型成为一家全天候为消费者提供各种小吃的食品供应商。[40]

当然，实现竞争能力和规模化说起来容易做起来难。不过，许多低绩效和中等绩效的公司却因未能及早解决关键问题而使该过程难上加难。如果一家公司在经历了S曲线后才开始着手推进规模化，这对解决基本能力问题而言已为时太晚，尤其是当利益相关者已大声呼吁需要日益增长的收入和利润流的时候。这也是为什么卓越绩效企业从一开始——几乎是在攀爬曲线之前——就要想方设法地处理这些基本问题的原因。一旦做到了这点，它们就可以着手构建竞争能力、推进规模化，开启一次有关学习与发现的旅行；在这个过程中，它们将获得服务于市场所需的独特能力。但是在截至目前的讨论中，我们尚未谈及一项关键要素：谁才是这场旅行中的人？谁在帮助组织获得竞争能力和规模？这些员工是如何被管理的，又是如何管理别人的？而且，他们在什么样的文化中运营？在下一章中，我们将讨论这些关键问题。

在得出结论前，请思考以下问题：

1. 贵公司当前BEMI项目成功的参数和门槛是什么？这些是否已清楚地界定了？每项标准均与顾客需求直接相关吗？
2. 贵公司在市场中赢得时间的具体方法有哪些？或者贵公司如何利用时间来对抗竞争？
3. 是否有迹象表明贵公司业务在某个市场中可能发展缓慢或是迅速？
4. 贵公司开发了成功的模板吗？在新市场和地域中复制业务的方法的关键步骤有哪些？
5. 在进入新市场时，贵公司是否将分销战略置于首位？该战略是否与贵公司的业务模式紧密相关？



第4章

赢得真正的人才

很少人会记起位于美国加利福尼亚州山景城（Mountain View）的肖克利半导体实验室。事实上，该实验室理应比现在更为出名。发明了晶体管的杰出科学家之一威廉·肖克利（William Shockley）离开贝尔实验室，于1956年创建了肖克利半导体实验室，该实验室拥有大量的真正人才——电子行业内部最杰出的人才，但它几乎难以称得上理想的工作场所：管理混乱不堪，人与人之间缺乏信任。在一次声名狼藉的事件中，领导该实验室的肖克利竟然因一名工作人员在工作中受了点小伤而要求全体员工接受测谎仪测试。[1]最终，肖克利半导体实验室的一部分顶级科学家[后被人称为"八叛逆"（traitorous eight）]辞职创办了仙童半导体公司。但仙童也因自身缺陷，未能留住这些天赋极高的人才，他们之后成为了硅谷最杰出的人物，包括英特尔联合创始人鲍勃·诺伊斯（Bob Noyce）和戈登·摩尔（Gordon Moore）；超微半导体公司联合创始人兼前任首席执行官杰瑞·桑德斯（Jerry Sanders）；美国国家半导体公司前任主管查尔斯·斯波克（Charles Sporck）；以及KPCB公司的前身一家风险资本公司的联合创始人尤金·克莱尔（Eugene Kleiner）。

为何肖克利半导体实验室和仙童半导体公司会流失众多世界一流的人才，导致企业无法生存呢？而且更为重要的是，为什么其他卓越绩效企业可以留用此类人才，并同时向市场推出顶级人才（这一主题内容请参见第 8 章）呢？这些问题正是我们研究的重点。具体而言，我们调查了鲍勃·诺伊斯、戈登·摩尔和尤金·克莱尔等真正的人才选择离开某些公司而愿意留在其他组织的原因。我们之所以使用“真正”一词，主要是因为我们谈论的不仅是处于所在专业最上层的人员（例如软件业内最好的编程人员），而且还包括非常擅长其业务的人员（例如连续获得大客户的销售人员）。但是，我们的讨论范围不包括明星人物——在人才争夺战中引人眼球的魅力人士以及在安然公司倒闭之前频繁出入大厅的人员。

我们所说的真正人才还包括兢兢业业的工作者，对于这些人而言，工作不仅是一项职业，更能产生个人自豪感。总之，堪称为真正人才的员工不仅拥有出色的能力，而且拥有正确的职业态度。

为避免陷入“死亡循环”，企业必须保留这类真正的人才。当人们对某一组织失去信心时，真正的人才一般会最先选择辞职。这些顶级员工在工作过程中对自身投资较多，他们通常会评估可能得到的报酬与在同一家公司供职多年所带来的风险水平。他们不会选择报酬最高的公司，他们深知其最终获得成功的能力来自于公司对其工作的支持力度、在公司的特殊文化和环境中能够形成的协同效应，以及公司自身能够取得成功的能力。当另一家公司的机会更具吸引力时，他们会选择这片更为“茂盛的牧场”，而根据其资质和干劲，真正的人才一般能够快速找到其他工作机会。

当这些员工离开后，他们的工作不得不由能力较低的同事接替，而后者难以圆满完成任务。因此，该组织的胜任能力开始下降，客户也开始注意到质量有所降低。随后，公司的工作吸引力变得不足，更加难以聘请到能使情况好转的真正人才。“死亡循环”是顶级公司深知优先保

留真正人才的关键原因之一。我们所研究的卓越绩效企业之一斯伦贝谢（Schlumberger）公司的一位经理埃里克·巴茨（S. Eric Bartz）表示："实际上，我们将减员视作灾难性的事件，尤其是在某位员工具有更高潜力的情况下。"[2]

为防止真正人才的流失并充分挖掘其潜力，企业需要营造适合这些人才成长的环境。但这种环境具体是什么样的呢？毫无疑问，组织文化是其中一个巨大的因素，但何种因素至关重要、何种因素虽然重要但确非必要呢？单一一种人力资本战略并不能适用于所有的卓越绩效企业。然而尽管如此，却已存在一条共同的线索。我们的研究显示，信任是绝对必要的一种特征。我们认识到即使高度投入的员工——深深沉浸到其工作之中并且可能为工作付出更多努力的员工——也表示当其不再信任管理层以及组织时，可能会选择离开公司。[3]坦率而言，各行业内的卓越绩效企业必须让人们相信值得为该组织付出才能、技术和努力。对于真正的人才而言，企业必须值得信赖，他们需要对所在企业怀有信心，否则就会选择离开。

究竟如何培养这种信任感？我们发现各企业必须建立良性人才循环（高级别员工以此吸引其他具有较高能力的人员）。它们必须对自身优点抱以较高预期——就像对新成员抱以较高预期那样。因此，企业在这场人才争夺战中的焦点发生了大逆转：应从光彩夺目的明星组织转变为任何认真对待工作的员工都想加入的公司。

卓越绩效企业通过向员工提供具备三种基本品质的工作环境赢得适合的真正人才，即员工的全面胜任力所缔造的企业能力；互相责任制所带来的可预测性；以及企业荣誉文化所营造的可靠性。此外，真正的人才还需要与志同道合的同事相互协作——不做负面妥协并不断追求完美。

全面胜任力缔造的企业能力

为了留住真正的人才，企业必须展现出勇攀新高的真实能力，为此需要全面的员工胜任力——各级别的员工拥有相应的知识（knowledge）、技能（skills）、能力（abilities）和其他特征（other characteristics），简称KSAO。对普遍胜任力的需求分为两方面：首先，必须培养整个组织的信心，要求在更广泛的范围内实现卓越绩效。作为打击城市犯罪理论基础的“破窗效应”似乎也很适用于企业。该理论认为破坏行为——涂鸦、破窗等——应加以修复，这是因为置破坏于不顾，会向其他人发出无人照看的信号，进而招致更多的破坏行为。保留不胜任本职工作的员工就像破窗一样，他们的存在将向同事、客户、合作伙伴和其他人员发出无人在意其表现且无人加以实际控制的信号。卓越绩效企业明白容许低效表现，即使是源自误导的忠诚感，也会破坏企业中最佳员工的信任和信心。

其次，由于卓越绩效企业在失败发生之前的容错水平一般非常低，全面的员工胜任力对于正在追求卓越表现的企业尤其重要。换言之，当某一企业在行为受限的业务领域或行业内运营时，看似很小的差错也会很显眼，并且会引起较大反响。那么，企业如何获得全面的胜任能力呢？首先，需要了解组织的各个级别需要何种技能和能力。其次，需要在整体范围内强化这些标准。

准确定义胜任能力

卓越绩效企业完全了解构成其业务的宝贵胜任能力的各种要素，并据此信息，为自身设计了绩效考核制度，即它们对各项胜任能力进行明确定义并严格遵守，除了一般胜任力外，还包括推动业务成功的具体要素。各岗位要求非常明确，且先后一致，组织内的每个人均清楚了解如何才能圆满完成工作。作为我们研究的卓越绩效企业之一，大型工业联

合公司丹纳赫集团以其通过西尔斯 - 罗巴克零售公司（Sears，Roebuck & Co）所销售的 Craftsman 牌手工工具而闻名于世。在这家公司，从高级主管到大楼管理员的每一位员工都准确知道公司对他们的绩效期望。[4] 在联合包裹服务公司（UPS），卡车司机需要掌握“340 种方法”，这些方法让人们清楚地了解如何做好工作，包括最有效的钥匙携带方式（避免钥匙丢失），以及可能让他们看起来步履“轻快”的每秒钟步数。[5]

此外，当企业目标发生改变时，对员工的要求也应随之发生变化，以确保两者的紧密联系。我们不妨看看宝洁公司意识到需要更大规模的创新时在 2000 年年初所采取的行动。首先，该公司对公司内 2 000 多名在职和离职的员工开展了大型研究，找出实现创新目标所需的领导行为特征。根据此次调查结果实施了新的绩效考核制度，强调各种主要特质，包括通过建立协作关系实现创新的能力。随后根据这些标准定期评估管理人员，例如查看某位具体人员是否已建立推动业绩上升的可持续创新的待完成项目。无法完成这方面工作的管理人员，即使其在其他领域展示出杰出的素质，也不能担任业务部的负责人。[6]

卓越绩效企业不必将其胜任能力标准限定于与其主要业务部门具有直接关系的特质。例如，诺和诺德公司使用三重底线系统评估其实现环境、社会目标和财务业绩方面的胜任能力。该公司的人力资源副总裁杰夫・弗雷泽（Jeff Frazier）表示：“我们按照 3 种方法追踪与报告业务。”[7]

部分卓越绩效企业非常了解员工需要掌握的胜任能力，进而采取各种措施确保员工在加入组织之前即接受到适当的培训。例如，斯伦贝谢公司向全球 10 多所顶级工程大学派出了数位“大使”，包括麻省理工学院、北京大学，以及哈萨克斯坦共和国的哈萨克斯坦国立技术大学。这些大使包括斯伦贝谢高级主管人员，他们管理着大量预算，可以批准向上述大学捐赠设备和研究资金。[8] 与这些大学建立密切关系有助于斯伦贝谢在招聘时加以挑选，而且这种关系也能让该公司对在学生进入职业生涯前所进行的技能培养方面施加一定的影响。

在各阶段实施最低限度的高标准

我们不能断言低绩效企业未针对员工实施胜任能力标准，但问题在于这些标准未得到连贯实施，甚至是在人员晋升方面。例如，资历和关系可能会取代明显表现出来的胜任能力而占据主导地位。但是，卓越绩效企业不会晋升缺乏主要特质的员工，也不会寄希望于他们能够在工作过程中得到成长。[9] 相反，卓越绩效企业确保员工在晋升到某职位之前已经拥有适合的技能、培训和经验，即成功的员工需要在晋升之前展示出胜任能力。

卓越绩效企业最低限度的高标准是什么样的呢？我们不妨考虑百思买为启动从产品中心战略转变到客户中心战略而针对其销售人员所采取的方法。所有新员工首先都必须经过在线培训，随后在具体课程的每个阶段进行考试。经过这样的初步培训后，他们在单独行动之前已显现出经验更加丰富的销售人员的特质。但即使如此，他们每月仍须接受培训，与新技术保持同步，另外还需要了解所在部门之外的产品知识，以便更好地向客户进行交叉销售。拥有领导潜力的销售人员不会自动提升到管理岗位。他们必须在导师的带领下接受为期 4 周的培训计划，参与工作体验计划，与小组协作解决真实的业务问题。此类员工开发代价不菲——百思买当时花费其工资总支出的 5% 进行培训，据称超过了任何其他零售商。反之，百思买的竞争对手电路城（Circuit City）公司采用了截然不同的方法。为消减成本，电路城解雇了经验最丰富、表现最出色的销售人员，而这样的举动似乎只会加剧公司破产。[10]

低绩效和平均绩效企业通常受到所谓的彼得原理（Peter principle）的困扰，即员工被提升到其无法胜任的岗位。卓越绩效企业则不存在这方面的问题，它们不会在无法向员工给予更多回报的时候，试图利用更高的职位来取悦员工，以此防止人员流失。在这种情况下，企业最终将在小范围内拥有过多的副总裁和副总监，而其中许多人在工作方面都显

得力不从心。实际上，卓越绩效企业更青睐于其他方法，当员工的能力得到进一步发展后，向员工发放更高职务级别的报酬，但在其满足所有职务要求之前，不会加以晋升。如果说有什么区别的话，卓越绩效企业的员工拥有的能力一般会超过其职位要求，在员工当前职位的基础上为其分配延伸项目（而非过早地将其提升到延伸职位，让其承担无力完成的责任）。利洁时公司的英国营销总监菲尔·托马斯（Phil Thomas）这样描述其公司如何一如既往地促进员工开发技能："公司员工所承担的责任令人难以置信，肯定会超过轻松应对的程度。"[11] 联合包裹服务公司首席信息官坚称这种方法完全是管理实用主义，他解释说："如果我们只是针对员工的当前职位加以激励，而不考虑其下一项工作情况，我们将会在人员储备方面出现缺口。"[12]

实际上，卓越绩效企业展现出了与彼得原理相反的状况。它们对等级关注不多，不会受到职业阶梯的限制；熟知不同技能和经验的累积对于能力构建而言至关重要；确实，埃森哲研究显示这种方法对于保留顶级人才的作用非常关键。[13] 例如，大型组织内的高级管理人员可以"降级"领导小型业务运营，以了解可能非常重要的新技术。在诺基亚公司，这种人员调动非常平常，公司甚至还为其创造了一个术语。诺基亚移动互联网连接经理 Lea Myyrylainen 解释道："高级副总裁调到另一个岗位，扩展其知识和技能，我们称为'走下梯子'。"[14]

此外，胜任能力必须在各种环境下都能展现。这也是万豪国际（Marriott）酒店集团等公司积极实施职务轮换计划的原因之一。该计划不仅能够让高潜力员工获得更广泛的经验，而且可以让组织观察这些员工在不同状况下的表现。例如，万豪可能将非常成功的物业经理调到经营困难的物业部门。有趣的是，该公司发现这种职务轮换还可带来其他好处，即更好地留住员工。换言之，经常变换岗位的管理人员为公司效力的时间更长。[15] 联合包裹服务公司是另一家因不断将员工调换到各种更高要求职位而出名的公司，前首席执行官迈克·埃斯丘（Mike

Eskew）表示："我们将员工分配到更具挑战性的领域，并观察他们如何应对。"[16]

互相责任制带来可预测性

卓越绩效企业的管理层目标一般比大部分其他企业的目标更加透明。有时，目标与财务有关，例如销售与赢利能力目标，或者与具体的职能部门有关，例如承诺在当地制造全部产品。而有时，目标又与竞争有关，例如瑞安航空公司首席执行官迈克尔·奥莱利（Micheal O'Leary）曾承诺通过基于最低成本票价的业务模式使公司成为欧洲规模最大的航空公司。[17]但重要的是，该目标成为公开承诺，员工对实现这一目标承担一定的责任。在卓越绩效企业，当责是企业文化的重要组成部分之一；按照互相责任制，员工不会过多受到规则、规定和标准的管制。

以百思买为例。这家大型电子零售商超越传统的弹性工作时间方法，在公司总部推行被称为"只问结果的工作环境"（results only work environment，ROWE）。在这种环境下，公司员工不仅能够自行设定工作日程，而且能自己决定何时何处完成工作。百思买将这种制度与大学进行对比——学生必须学习并撰写学期论文，但他们可以决定何时、以何种方式在何处（在图书馆、宿舍、学生休息室）完成任务。美国家庭与工作协会（Families and Work Institute）主席艾伦·盖林斯基（Ellen Galinsky）表示："ROWE完全改变了人们的工作方式，我们可以控制一切，不仅是何时在何处完成工作，还可以决定是否参加会议。我们以是否实现预定结果作为判断一切的标准。工作的弹性以及责任达到了最大限度。"[18]

以前并非如此。2001年，百思买对公司总部的员工进行了一次调查，结果令管理层大吃一惊。与朱迪·汤普森（Jody Thompson）一同

帮助实施ROWE的卡利·雷斯勒（Cali Ressler）后来回忆说："基本上，员工认为上级对他们的工作并不信任，总会有人监视他们。"[19]实际上，员工被迫在办公室露面，他们觉得管理层会认为待在办公室的时间越长，就可以完成更多的工作。为扭转这种局面，百思买决定实施ROWE。

在公司总部4 000名员工中，曾一度有超过60%的员工接纳了ROWE，而结果也令人印象深刻：工作效率大幅提升了35%，员工忠诚度、参与度和满意度也得到改善。[20]在某个采购部门，员工年度自愿流动率从37%降至6%以下。[21]但这些数据并未反映出事情的全貌。通过实施ROWE，员工的效率不仅得到了极大的提高，而且因为获得了更多的自由度而对其他人更加负责。汤普森指出："每个人都想从中受益，每个人都为之欢呼雀跃，都希望向好的方向发展。"而管理人员也发现他们可以更快地信任员工。[22]

ROWE之类的制度还具有另外一项巨大的优势，即当员工互相为对方负责时，工作环境更加具有可预测性。如果某个项目只有在完成任务A的情况下才能完成任务B，那么负责任务B的员工可以安心地假设任务A会按时完成。而这正是真正的人才所希望的工作环境。百思买人力资源部门副总裁约翰·莫伊尼汉（John Moynihan）表示："我们留住了更多的优秀员工，而非自愿离开的较差员工也有所增加。"[23]莫伊尼汉补充说，有趣的是，百思买表现较差的员工更多地受到同事的压力而自我加速，而非受到管理人员的压力。这也是互相责任制的另一项优势——有助于让管理人员从施加自上而下的控制（干预）工作中解放出来，确保工作顺利完成。

对承诺予以经常测评

在任何互相责任制中，必须对所有员工提出清晰的要求，并针对这些要求定期测评每名员工的进展状况。否则，"破窗"将无法得以修

复，真正的人才也将对组织失去信心。换言之，由于制度的完善程度完全取决于最薄弱的一个环节，每个人都需要承担相应的责任。没有员工是神圣不可侵犯的，任何人——即使是过去取得无数成功，令人交口称赞的高级管理人员也不例外——都不能“裹足不前”。这种理念是联合包裹服务公司等卓越绩效企业的一种标志。该公司运营副总裁卡·丹顿（Cal Darden）解释道：“责任制意味着兑现承诺并达成目标，否则将付出代价。这听起来有点固执，但通过数字加以客观测评，能够形成一种公平感。”[24]

为确保这种量化目标，联合包裹服务公司采取了包括客户满意度指数在内的一系列指标。客户满意度指数充分考虑了公司在包裹装卸、理赔、开单和定价等方面的行为准则。客户是4大重点领域之一，其他3个领域包括财务、人员和内部处理。丹顿表示：“我们对每一项工作都进行测评，如果某项细节有助于实现客户目标，我们将不遗余力地关注这些细节。我们的测评旨在使整个公司更具责任心。”[25]

这种全面追踪也是丹纳赫企业文化的重要组成部分。在这家大型工业联合企业内部，高级管理人员设定积极的目标，所有员工都深知如何全力以赴，实现这些目标。公司采用一种名为“丹纳赫业务系统”的工具，追踪这些目标的进展情况，并在追踪板上展示最新信息（通常在工人交接班时展示）。该整体系统基于日本改善（或持续改善）式管理理念而建立，这种理念不放过任何看似微不足道的细节。例如在丹纳赫工厂，管理人员负责每一件物品的摆放位置，不仅包括大型机械，而且还包括各个工业垃圾桶，从而最大限度地提升效率。上述方法已实施多年，丹纳赫对此方法的严格执行，使其成为值得真正人才信赖的工作场所。[26]

双向努力

在联合包裹服务公司和丹纳赫等卓越绩效企业，互相责任制是横向

（同事之间）和纵向的（上级和员工之间）关系。相反，许多低绩效和中等绩效企业则错误地只关注向上级负责的义务，即员工必须为自己的老板效力。责任制必须是双向的，上下级义务应同等重要（至少对下义务不低于对上义务）。因此，卓越绩效企业使员工培养了一种企业领导责任，意思是按照其工作技能对员工进行测评。这并不意味着对员工及其管理人员进行360度的绩效审查，若处理不当，这将轻易变成“最受欢迎竞赛”。这意味着认真对待下属的发展。

在卓越绩效企业，培训、咨询和领导力发展计划不只是表面文章，它们得到了认真执行。例如，诺和诺德将管理人员开发与保留真正人才的程度作为评估的一部分。得益于这种制度，公司自豪地宣称每年优秀人才的流失率不足4%。[27] 联合包裹服务公司通常不赞成雇用外部人士担任初级岗位之外的职务。公司逐一对涉及的管理人员提出问题——为什么他们不能从内部培养适合该职位的员工？作为一家卓越绩效企业，联合包裹服务公司希望其街道、区域和高级管理人员制定继任计划，并保持更新，以便公司一直能够准确掌握领导人员的储备情况。[28]

荣誉文化营造可靠性

由真正人才组成的组织难以管理。这些人员都具有较高的能力、智慧并且志向远大。因此，因资源、机会和利益分配等引起的分歧，可能轻易对整个集体带来破坏性影响。企业需要防止某项员工的贡献遭到其他员工的侵占，尤其是受到拥有更大影响力或权力人员的侵占。

为防止在更大范围内出现这种偷窃行为和其他不良行为，社会上一般依赖*法律文化*，其中，各种组织颁布并实施一系列的法律法规，让人们遵纪守法。但无论在社会还是在企业中，法律文化自身都是不够的。一种原因在于即使无数条规则也不能完全涵盖可能发生的违规行为，而且实施成本过高，也不实际。第二种原因在于真正的人才希望了解同事

所作所为不仅仅是因为规则监督使然，在发生紧急状况时，是出于职责、信念和勇气而采取相关行动。就此而言，真正的人才挑选的公司应当是可靠的规则执行者，而且在发生危机时也能从容应对。这也是卓越绩效企业倾向于依赖荣誉文化的原因。

在荣誉文化中，自我管理机制有助于灌输秩序概念（请参见“三种公平”）。当某人违反了公认的准则，该集体内的其他人立即对其加以排斥或以其他方式对其进行惩罚，以树立榜样。因为人们比较注重在这一企业文化中的名誉（及荣誉），他们不会选择成为违规者，并且更加可能惩罚其他违规者。民间传说中的亚瑟王（King Arthur）圆桌传奇骑士（Legendary Knights）或许是荣誉文化方面最著名的例子。在这一集体内，所有成员都具有同等地位，希望遵守骑士精神守则。人们可以找出法律漏洞或者发现逃避规则或法规的其他方式，但出于具备自我管理的素质，他们永远不会逾越荣誉守则的界限。这正是荣誉文化可以更加有效地维持由真正人才构成的组织秩序的原因，这类员工尤其在意自己的专业声誉（以及所在集体的声誉）。

建造“亚瑟王宫”

建立荣誉文化的最佳方式之一是首先聘用具有正确价值观的员工，随后定期强化这些品质，这一过程将打造出真正的企业凝聚力。诺和诺德就是这方面的一个典范。该公司人力资源副总裁杰夫·弗雷泽表示：“每则广告、地点和选择工具都蕴含着一种强大的独立价值成分，并与我们的文化保持一致。文化和价值是管理培训的重要组成部分。”[29] 事实上，联合包裹服务公司前首席执行官吉姆·凯利（Jim Kelly）认为，灌输文化包括聘用适合的员工并随后强化所希望的价值，以便借助该文化更加凸显员工的内在价值。这对于高级管理人员同样适用。凯利回忆道：“我们的董事长之一，乔治·兰姆（George Lamb）将会告诉你文化

对个人和其工作的影响超过了他个人对文化的影响。在公司供职一段时间的大部分员工都认可这一点。”[30]

为持续巩固荣誉文化，许多卓越绩效企业都利用了含义深刻的故事描述，这种传承的信息便成为企业传奇的素材。联合包裹服务公司的管理人员经常向员工讲述超额完成任务的优秀员工的事迹。例如，在平安夜向位于美国马里兰州阿伯丁（Aberdeen）的军事基地投递包裹的司机，包裹上的地址填写不正确，但该司机并没有将包裹放在基地以待随后投递，而是尽力查找这名接受包裹的士兵，包裹内的意外礼物使得该士兵大为惊喜——一张可以让其回家庆祝圣诞节的机票，而飞机将在当天晚些时候起飞。[31] 这类故事经常在联合包裹服务公司内部流传，从而强化了公司的核心价值。

灌输通过仪式

一般而言，荣誉文化要求新成员完成某些入会仪式。在斯伦贝谢公司，该过程要求大学毕业生经历数年的艰苦工作，进而才能成为北美和南美的现场工程师。这些员工首先需要完成高强度的 3 年计划，包括培训中心的课堂练习和在各种工作现场的在职经历。之后，他们需要完成旨在解决实际业务需求的项目，只有通过该测试的员工才能得到晋升。根据公司提供的资料，40% 的新聘用工程师未能在第 3 年完成测试。[32]

三种公平

荣誉文化一般提供三种公平：分配公平、程序公平和互动公平。因此，它们可以作为法律文化的有效补充，解决组织法规法律未能涵盖的问题，处理纠纷的灰色领域，对违反者进行快速惩罚，进而打击未来的违规行为。三种公平中的每一种对于顺利发挥组织功能而言都不可或缺。

分配公平

员工需要感到自己工作会得到相应的报酬，企业收益将会按照各人的贡献公平地分享与分配。这点对于真正的人才而言尤其重要。实际上，许多具有杰出才能的员工只会在精英管理的公司任职，这些人认为如果某家公司不能充分奖励其付出的努力，自然会有别的公司乐意如此。这种情况涉及各个级别的员工，不仅局限于高层员工。例如，消费品巨头宝洁公司在一个多世纪以前就推出了利益共享计划和员工持股计划，让所有员工都能分享业务旺盛时期的赢利。

程序公平

在荣誉文化中，人们认为自己的意见会得到别人的认真倾听，各种流程（聘用、绩效考核、工作分配、项目融资等）都体现了公平性，且每个人都会严格遵守。在基因泰克公司，药品开发是其主要业务，单个项目的平均成本约为8亿美元。因此，决定开发何种药品是一个关键的流程，为最大限度地减少偏袒和密室交易，公司实施了透明、完善的程序。每年，科学家们至少有一次要面对全部由医学博士组成的12人委员会申辩其研究成果，委员会最终决定资助或放弃哪一个项目。这种公开、激励的争论主要集中于不同计划的技术方面，因此鼓励在决策时更多地考虑科学因素，更少地考虑组织政治因素。[a]

互动公平

荣誉文化的另一种标志是礼貌待人，互相尊重与尊敬。尽管如此，仍鼓励每位员工为正确的决策而战。例如在诺和诺德，当员工对拟议的政策有不同意见时，可以随时发起激烈争论，但一旦争论结束，必须达成一致。诺和诺德临床业务组经理拉尔斯·拉森（Lars

Christian Lassen）表示："员工可以在内部争论，但一旦做出决定，我们对外必须表现出对公司的高度忠诚。事后抱怨，或者说'我只是在服从命令'在我们公司是绝对不允许的。"[b] 这种环境也是联合包裹服务公司的显著标志。前首席执行官吉姆·凯利回忆道："我可以回想起我们数百次激烈争论应该做什么以及如何完成，但99%的时间，当我们走出房间后，我们将会朝着一个方向前进。"[c]

资料来源：

a. Rob Goffee and Gareth Jones, "Leading Clever People," *Harvard Business Review*, March 2007, 116-123.

b. Lars Christian Lassen, quoted in Robert Levering and Milton Moskowitz, "Best Companies to Work For: 10 Great Companies in Europe," *Fortune Europe*, February 4, 2002, 30.

c. Jim Kelly, quoted in Julia Kirby, "Reinvention with Respect: An Interview with Jim Kelly of UPS," *Harvard Business Review*, November 2001, 72-79.

此外，荣誉文化中的领导人员以往都是从内部提升，并经过了其他筛选流程。地狱天使摩托车俱乐部（Hells Angels Motorcycle Club）或许是依靠自身力量成长起来、引人遐想的卓越绩效组织，它展现了多种荣誉文化的品质。为测试出潜在的未来领导者，该俱乐部要求这些候选人组织并管理一场摩托车竞赛——这些赛事距离长达数百公里，经常要穿越对手俱乐部的活动区域，并将遇到不甚友好的执法机构，因此这是一项艰难的任务。地域天使分部的一位领导者解释说："赛事的组织者需要规划路线，并确定出我们需要与之谈判以便完成任务的人员。"[33] 能够成功完成赛事活动的人员被认为具备领导潜力。

始终如一地遵守规则

无论企业职阶多高，或许建立荣誉文化的最佳方式是由榜样带领，并对违规者持零容忍态度，这是荣誉文化最重要的方面之一（虽然存在争议）。有必要让员工相信无论违规者的地位多高，违规行为都将会马上得到严厉的惩罚。否则，员工将很快不再相信制度。我们不妨以乔

恩·科尔津（Jon Corzine）为例，这位新泽西州前州长和美国参议员曾于20世纪90年代担任高盛集团的联合首席执行官。在据称多次未充分征求公司执行委员会其他成员的情况下进行主要决策之后——例如就一项潜在的合并接触大通曼哈顿银行（Chase Manhattan Bank），科尔津在一次管理层的政治活动中被罢免了高层职位。[34]

此外，希望保持荣誉文化的企业需要确保在绩效审查过程中认真对待重要价值。在丹纳赫，销售和其他财务目标只是管理人员评估方法的一部分。丹纳赫首席执行官劳伦斯·卡尔普（H. Lawrence Culp Jr.）表示："作为领导者，若实现的财务数据中未包含核心价值，我们会说'嘿，数据不错，但我们担心是否可以持续'。出于同样的原因，若某名员工努力实现我们的核心价值，但部分业绩可能不尽如人意，我们将会为该员工留出更多时间。"[35]

当你了解了企业荣誉文化，并开始担心自己的公司正在逐渐忽视这种文化时，那确实是一个好迹象。詹姆斯·鲍曼（James Bowman）在其关于荣誉文化的书中写道："荣誉文化往往带来怀旧情绪，因为荣誉感会导致权威崇拜，而且过去的传统自然会形成对现状的天生不满。"[36]也就是说，荣誉文化环境中的人们总是担心最佳时光一去不复返。而如果完全不了解荣誉文化的含义或作用方式，那才需要引起警觉。

持续改善的共同理念

当企业提供了具有上述3种必要品质的工作环境之后——全面胜任力所缔造的企业能力；互相责任制所带来的可预测性；以及企业荣誉文化所营造的可靠性——便为真正人才打造了施展才能并让整个组织繁荣壮大的舞台。但我们发现，尽管这3种特性能够带来一定时期的赢利增长，但不足以维持长期的可持续卓越表现。我们研究领域内的卓越绩效企业还拥有另外一项关键的文化成分，即力争最佳的组织推动力。每名

员工不仅在个人方面要拥有远大志向，而且更为重要的是，就集体而言，他们永远不会满足既得的荣誉。丹纳赫的卡尔普指出："在不少公司，当赢得 10-9 的比分时，没有人愿意谈论刚刚放弃的 9 分。我们会庆祝胜利，但我们还会讨论'我们为什么会放弃 9 分？为什么不能争取到 12 分'。"[37] 联合包裹服务公司同样拥有这样的理念，实际上，该公司称为*建设性的不满足*。联合包裹服务公司的吉姆·凯利解释说："传统上，我们关注美好事物的时间占 5%，而将剩余的 95% 的时间用来关注如何做得更好。"[38] 在联合包裹服务公司，*建设性*和*不满足*具有同等重要性。该公司首席信息官戴夫·巴尼斯（Dave Barnes）解释道："在我们公司，员工不能仅是一位批评家，还必须发挥建设性作用，致力于找出更好的解决方案。"[39]

在日常工作中不断努力改善的方法之一就是解决问题的基本流程。简言之，丹纳赫、联合包裹服务公司和其他卓越绩效企业极少实施有损其业务的折中方案。相对于设定非此即彼的方法，他们寻求"两者兼得的解决方案"。在第 3 章，我们讨论了丰田如何开发雷克萨斯汽车。这款豪华车必需安静且相对较轻，以避免美国大排量税。这意味着工程师不能仅仅采取向车辆添加隔音材料这种简单的非此即彼的方法。相反，他们采取了更加艰难的"两者兼得"解决方案，通过积极设计与制造，将车辆发动机的容差降至最低，进而减少震动。[40]

卓越绩效企业共同理念的另一个方面是看待人力资本的方式。卓越绩效企业不仅仅管理人才；它们通过在招聘和开发员工方面投入不成比例的时间来实现倍增效应。在这种组织中，人才被视作主要战略要素，高级管理人员积极参与人才相关工作。在雷富礼担任宝洁首席执行官时，他曾将 1/3 ~ 1/2 的时间用于人力开发的工作。

此外，宝洁董事会曾希望实施现场视察，充分了解具有较高潜力、未来可能被提拔至高级职位的管理人员。[41] 该目标旨在形成自我强化的良性循环：公司拥有的真正人才越多，则越能吸引更多的人才，以此增

强组织聘用其他高级员工的能力。

卓越绩效企业的员工也在谋求与其他公司员工有所不同的改变。不妨以联合包裹服务公司的“建设性的不满足”理念为例。实质上，联合包裹服务公司鼓励员工以连续流程的方式思考改变（与改善），而非临时或者单独行为。事实上，在100多年的发展史中，这家公司一直不断从西雅图一家小型的本地自行车信使服务公司改造成为全球物流、包裹投递和供应链公司。在这一过程中，公司建立了自己的航空公司，实施了广泛的实时包裹追踪系统，并启动了金融服务业务。这种连续改变是卓越绩效企业共同理念的一个组成部分。

最近，我们在研究卓越绩效企业的共同理念时还发现了另一个组成部分——实现企业社会责任而不仅是股东回报。例如，诺和诺德不单通过资产负债表进行自我衡量；还关注环境（例如二氧化碳排放以及能源与水资源利用）和社会标准（例如工伤人数）方面的表现。为鼓励其员工在这一全球性的公司内部普遍接受该理念，一个全职小组每周对各部门开展研究，随后发布报告，详述公司如何改进在环境和社会目标方面的表现。[42]

关于员工差异的著作众多。一方面，婴儿潮出生的一代人被认为更忠实于公司，愿意为职业牺牲个人生活；而另一方面，X一代的员工倾向于坚持工作－生活平衡，并需要更多技能以继续工作。而Y一代的员工更可能频繁跳槽，不断寻求新挑战。这些流传甚广的陈词滥调中或许蕴含着一些真相，但我们发现各时代的真正人才常常具有一个共同点，即他们愿意就职于值得为之付出努力和施展专长的公司。

或许评价一家企业是否符合上述组织要求的最佳方式是思考以下问题：员工是否被竞争对手大量聘用？当这些员工离开时，是否因为他们是业界最具才干的员工并被大量的诱惑所说服？例如，斯伦贝谢的许多

最佳工程师都被竞争对手以许诺显著高于其现有水平薪水的方式而挖走了。百事公司、宝洁和丹纳赫等其他卓越绩效企业已成为其他公司未来高管名副其实的诞生地。例如，丹纳赫的前任管理人员现已成为百通公司、艺达思集团和北极星工业公司（Belden、IDEX、Polaris Industries）的首席执行官。[43]我们需要在此指出一项关键的区别：业务性质和组织性质之间的重要性有着极大不同。我们之所以这样说，是因为无论出售的产品如何，任何一家都可以对真正的人才产生极大的吸引力。美国苹果公司吸引了业界部分最杰出的人才，并不单单因为其生产了如iPhone和iPad等时髦的、值得为之着迷的产品。销售洗衣粉和一次性纸尿裤等日常用品的公司，也可以对真正的人才产生较大的吸引力。宝洁公司就是这方面的一个示例。那么，苹果、宝洁和其他卓越绩效企业之间的共同点是什么呢？那就是强烈的目的感和不断努力达到极致，以及能够展示出能力、可预测性和可靠性的组织环境。

毫无疑问，卓越绩效企业并非是每一个人的理想工作环境。例如，利洁时公司致力于提高其独特文化的透明度。营销总监菲尔·托马斯表示："人们要么热爱利洁时并认为这就是其在企业生活中所追求的目标，要么就离开。"[44]而对于取得的所有成功，斯伦贝谢有时会被人批评为孤立和小集团化。[45]但正是以这种方式，利洁时和斯伦贝谢等卓越绩效企业开发了强大的自我选择机制，吸引并保留了真正的人才，该类机制将会在上述组织内繁荣壮大，而不符合要求者敬而远之。

在得出结论前，请思考以下问题：

1. 贵公司中有多少部门和员工属于"破窗"之列？
2. 公司各级最投入工作的员工留在公司的意愿有多强？
3. 贵公司有多少员工的不足之处低于可接受的程度，但却因为其他优点而被留用？
4. 贵公司衡量员工目标和贡献率的透明程度和准确度如何？这与薪

水和晋升制度的关联度有多高？整个流程的易操作程度和透明度是否能得到员工的高度信任？

5. 当无人监督时，员工如何相处？是否令您感到自豪或尴尬？
6. 回想一件部门中最近发生的问题。该问题是否通过非此即彼的方法加以解决，或者员工试图寻找“两者兼得”的解决方案？



第二部分

跨越S曲线

Jumping the S-Curve

How to Beat the Growth Cycle, Get on Top, and Stay There

第5章

隐藏的S曲线



迄今，我们已经穿过了S曲线最令人兴奋的部分：上升段。在此过程中，我们仔细研究了卓越绩效的核心元素。我们了解了卓越绩效企业如何通过致力于以及充分利用足够大的市场洞察力获得出色的市场焦点。随后，我们揭示，尽管卓越绩效企业已提前全面规划了扩张计划，但其选择在业务扩张之前创建并培养独特的能力。最后，我们诠释了它们如何打造一家让真正的人才觉得值得（通常在数十年的时间内）为之付出时间、技能和精力的公司。

依据BEMI取得的成功无法一直持续下去。快速、持续的增长终归会达到顶点。各种能力最终失去了其独特优势，真正的人才在机会消失后开始心生不满。即使在最好的业务领域，增长也停滞不前。我们不妨考虑以下示例：星巴克观察到欧式咖啡将会在美国大受欢迎，且依据严明的规章制度加以复制之后，能够扩张到较大的规模。但是，在美国扩张到超过1.1万家门店之后，该模式遇到了自然增长极限的瓶颈。几年前，星巴克热情高涨，每天新开张7家门店，最终目标是在全球开设3万家咖啡店。但是当星巴克刚刚超过其目标的一半时，其此前成功的模式开始崩溃，公司自2008年以来已关闭了近900家门店。[1]

相对于此前曾辉煌一时的封闭式大型购物中心所受到的打击，星巴克的缩减显得微不足道。20 世纪 90 年代中期，此类零售中心在美国以每年约 140 家的速度扩张，但从 2006 年开始，每年仅新开张 1 家购物中心。[2] 零售店并非面临自然极限的唯一 BEMI：2005 年，eBay 的市值是其竞争对手亚马逊的 3 倍之多，但自此之后，其在线拍卖模式只能竭力赶上亚马逊。[3]

在此类及其他无数示例中，上升期达到终点，S 曲线被拉平。但是，大部分高管人员仍难以认识到业绩逐渐降低之前，时间已耗尽。

洞察力何时失效

我们并非要表明可以轻易获得这种认识——若果真如此，各公司就能大大超出其平时的反应速度，进而采取行动打造新业务。但若要跨越 S 曲线，则必须在能够应对改变之前，知道从何处查看出现问题的迹象。计算所剩时间的最佳方式是逐一查看前 3 章所述的 3 种构成要素；每一种要素受到侵蚀的方式不同，并对仍处于成功状态的业务发出危险信号。

BEMI 能力的下降可以看作出现问题的早期先兆。其中的迹象包括哪些呢？一方面，让曾经强大的市场洞察力开始变弱的趋势：糖尿病增长率开始下降；相对紧缩的一段时期减少了新车支出；婴儿数量减少意味着一次性纸尿裤的需求下降。另一个比较明显的指标是市场中出现了新进入者——或者此前的竞争对手消失了。强大的新竞争对手纷纷涌入市场，意味着对你的公司有所关注，即使在销售增长比较强劲的情况下，你的市场份额也将缩小。令人疑惑的是，相反的状况也是出现问题的征兆。若市场份额增加而销售增长几乎不变，可以有充分的理由相信竞争对手正在放弃该市场。例如，在 2010 年登上实体电影租赁业务的宝座并不是一件令人感到多么欣慰的事，这是因为整个行业正处于衰亡

的边缘。

市场规模遭遇直接打击并非是企业在S曲线上停滞不前的唯一原因。这可能是由于曾经为充分利用市场洞察力而培养的能力逐渐失去了独特性，如专利到期；新技术被复制；又或者曾经独特的业务模式在过时之前变成了标准版。快速扫一眼货架上的商品（当然也包括虚拟货架）就足以看出商品的独特性是否正在消失。若货架上堆满了新产品——可能还包括更好的产品，则困难局面即将出现。同理，如果不能轻易说出哪些是自己专有的特点，则表明可能正失去独特的竞争优势。

独特性减弱的另一个明确标志是定价能力随时间推移而逐步减弱。比直接竞争对手更具赢利性的能力是衡量宝贵的独特性和带来卓越客户价值的独特组织能力的真正指标。商品价格几乎总是和商品供应息息相关。

随着时间的推移，原先借以获得成功的文化也开始减弱。因为机会有限，员工发现更加难以在组织内得到晋升，进而吸引与保留真正人才的能力也逐步瓦解。最初沿着下降螺旋缓慢发生的人才流失开始日益频繁。这一情况或许难以及时捕捉，但只要密切观察减员动向仍能发现蛛丝马迹。意外或非计划的减员增加，尤其是卓越绩效企业中出现这种现象，正是一种警告，不仅预示着S曲线到了生命周期的成熟期，而且表明员工对企业能否跨越新的S曲线缺乏信心，这也为高潜力员工提供了新一轮机会。

因此，问题的关键是，如果不注重以全新市场洞察力、独特的能力和对真正人才具有吸引力的文化重构卓越绩效基础，则企业首先会停滞不前，随后开始走下坡路。

停滞不前将导致永久下滑

这并非危言耸听，一旦企业停滞不前，通常将陷入永无翻身机会的衰落境地。正如马修·奥尔森（Matthew Olson）和德里克·范·贝弗

（Derek Van Bever）在《为什么雪球滚不大》（*Stall Points*）一书中指出的那样，企业遭受重大收入增长下滑后，只有 7% 的机会可能恢复至中等或高增长状态。[4] 在《势不可当》（*Unstoppable*）一书中，克里斯·祖克（Chris Zook）同样发现，在所有停滞时间超过 5 年的公司中，能够在接下来的 5 年内恢复至此前增长水平者不足 1/5。[5] 吉姆·柯林斯在《再造卓越》（*How The Mighty Fall*）一书写道，当企业发现陷入困境之时，它们就已经或者开始"急切寻求救助"了，但只有少数企业能够从深深的泥潭中脱身。[6]（柯林斯指出部分企业能够得以解脱，并引述施乐公司作为典型示例，但此类公司是这种规则的例外者。）上述发现得出的事实一时令人难以接受——企业陷入停顿后，其作为卓越绩效企业的生命也基本上终止了。实际上，奥尔森和范·贝弗发现约 2/3 的停滞企业遭遇收购、宣布破产或私有化的命运。[7]

是什么导致了停滞？奥尔森和范·贝弗详细列出了 40 多种原因——从新法规影响到依赖特定客户，甚至还包括主动减速。一系列的原因显而易见源自规模和成功挑战，大量的停滞原因在企业的可控范围之内，并与战略或组织设计相关。[8] 但结果都是相同的，即几乎无法再次在竞争中取胜。

少数企业尽力避免业务引擎停止运转。也就是说，它们尽力管理在其自然周期内仍非常成功的 BEMI，同时以全新业务为未来的成功打下坚实的基础。这些企业是如何借助先见之明在增长停滞之前采取相应措施，不仅完全明白需要改变而且更加迫不及待地进行改变的呢？

其中的秘诀在于它们根据 3 条隐藏的 S 曲线步伐与期限管理业务。这些曲线比推动大部分企业管理活动的传统曲线——财务曲线——更加平坦，而且按照这些曲线的时机和速度组织自身活动的企业比较稀少。但卓越绩效企业能够清晰地了解这些曲线，并根据这些曲线不断加快的速度管理其业务活动。

我们将在本章的后半部分讨论这些隐藏曲线的性质，并展示卓越

绩效企业如何预知并成功管理这些曲线。在此之前，我们需要花一些时间诠释企业为何难以查清这些隐藏曲线，以及为何企业仍继续按照其初始 BEMI 业务的财务业绩管理业务。

第一个问题：无法查清隐藏曲线主要是由于规模的盲目效应造成的。设想当企业业务开始蓬勃发展时，高管人员可能试图快速扩大运营规模以获得尽可能多的市场份额。这种方法可能会招致无数陷阱。例如，当管理层致力于单纯为扩大规模而扩张时，他们可能无法一直保持曾经帮助企业首次到达顶点时的质量标准。在另一种情况下，缺乏远见地推动规模扩张只会加剧收缩。

第二个问题同样源自企业的早期成功。当业务沿着财务曲线上升时，管理层的自然本能是关注爬升——这一活动通常受到华尔街以及鼓励管理人员从当前业务运营中实现更多利润的高管人员补偿组合的赞赏。管理层不太愿意识别并开发新业务，原因在于这些新业务虽然会为公司跨越 S 曲线做好准备，但其短期回报较低，并可能会分散对有效管理核心业务的注意力。因此，企业开始按照获得最高效率的目的进行组织，而非潜在的突破性改变。因此，组织结构最终阻碍了新业务创新。当企业仅仅关注于当前业务时，便开始忽视未来的 BEMI 将会如何彻底变革所在的行业。

两种短视行为——着迷于扩大规模与本能地推动组织效率而非探索新业务——通常能够带来积极的短期业绩，但长期而言并非可行之道。这就是我们经常看到企业业绩在停滞前有所提升，而随后走向衰败的原因所在。

被规模的幻象所蒙蔽

当企业取得极大成功（且规模变得非常庞大）时，它们越加难以长时间地脱离当前业务去打造某种新业务。实际上，大型企业的绝对规模

通常会妨碍其感知和寻找新商机、快速发展能力，或者以适合的人才增强主力。更糟糕的是，相对于缩减规模，它们通常会寻求再次扩大规模，错误地认为仅依靠规模就能将它们从市场相关性方面不可避免的转变、商品过时以及文化受到侵蚀的状况中解救出来。但规模越大的企业通常越难以跨越 S 曲线。大型企业一般天生都不太渴望新的商业冒险。换言之，中等规模企业中的重大创新在特大型企业中很少受到重视。从头建立一种价值仅数百万美元的新业务需要 10 年时间——这一时间超过了当今首席执行官的平均任职年限——即使最具未来心态的领导团队也深知所面临的困难。

当然，扩大企业规模肯定会面临挑战，但情况已经发生变化。若要成为行业领先者以及卓越绩效企业，一般需要进行全球化运营，并且需要前所未有的规模。部分学者曾经声称几十万级别的员工规模是企业能够有效管理的极限；目前，沃尔玛在全球已拥有 200 多万名员工，许多其他公司也都拥有数十万名员工。[9]

难怪大型企业的平均规模最近都有所增加。例如，埃森哲研究发现，2000 ~ 2008 年，《财富》全球 500 强公司以实际货币计价的平均销售收入增长了 52%，从约 330 亿美元增至 500 亿美元（2000 年美元币值）。[10] 此外，在过去 20 年内，随着行业整合，部分最令人羡慕的上市确实建立在占主导地位的规模之上。高管人员注意到当行业趋于成熟时，规模得到扩大的企业同样也能避免淘汰。但是，他们可能未觉察到，优胜者的规模只是成功所带来的结果而非原因。

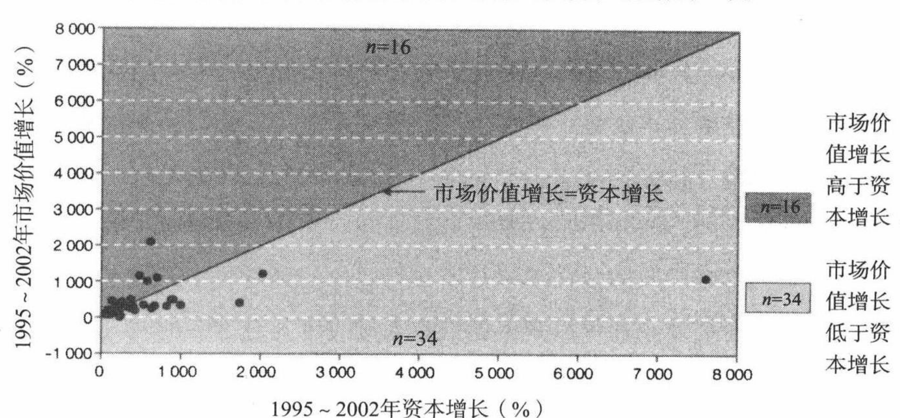
相对于将规模当作成功要素的想法，埃森哲研究显示规模优势具有明显限制。实际上，我们发现只有极少数的卓越绩效公司仅仅通过规模取得成功。从汽车制造商到个人计算机生产商，大量的公司一度在其所在行业内占据主导地位，只是在需求、技术或业务模式变化侵蚀到其根本后才会逐渐淡出公众的视野。难怪标准普尔 500 强公司的平均寿命期限现在仅为 15 年左右（预计 2020 年将会缩短至 10 年左右）。[11]

将企业规模视为最后的堡垒

较大的规模并非总是一无是处。在合适的情况下，较大的规模具有部分显而易见的竞争优势：增加生产效率和采购力、提高品牌优势以及更广泛地摊销一般和行政支出费用等。但是，我们的调查发现，将规模作为最后阶段的方法并不足以维持卓越绩效。实际上，只有少数已被埃森哲确定为卓越绩效的公司堪称其所在行业内的绝对收入领先者。事实上，许多卓越绩效企业仅以其市场内收入领先者几分之一的收入规模取得了竞争胜利。例如，就收入而言，卓越绩效企业在2004年的平均排名大约位于其同行集合内的中等位置。换言之，虽然部分卓越绩效企业是其所在行业内的规模最大者，但大部分不在此列。(但是所有卓越绩效企业都实现了我们所将要探讨的“高效规模”——能够让组织获得大部分（若非全部的话）重要的规模经济。

我们不妨考虑1997年和2004年的部分卓越绩效企业单独排行榜。例如，卓越绩效企业塔吉特处于其竞争对手集合的中间位置，在该期间的开始和最后阶段，其收入水平在16家公司中排名第7位。在食品行业，卓越绩效企业百事公司的收入在该期间内仅排名第4。在个人护理行业，另一卓越绩效企业雅芳2004年年底的收入仅排名第7位，而1997年仅在其行业内排名第8。在汽车行业，符合我们卓越绩效标准的4家公司里，唯有丰田是当时全球一级规模公司——这家日本汽车巨头在从业界第2位升至第1位的过程中肯定经历了自身所面临的各种挑战。

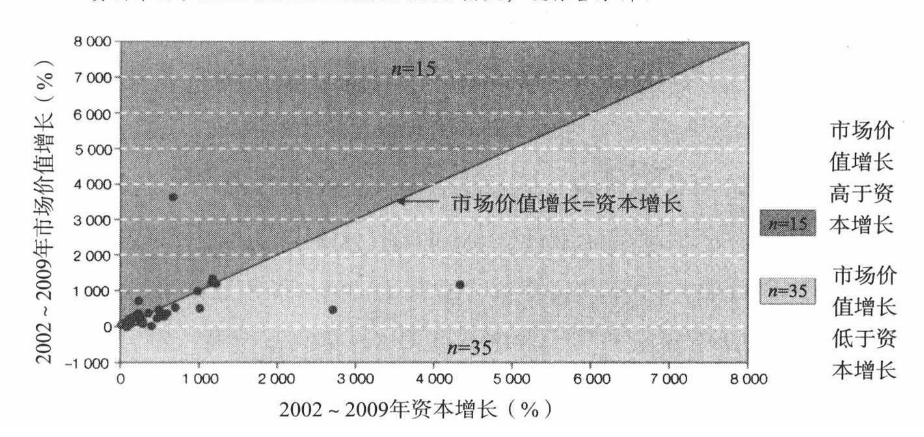
我们发现股东收益和规模驱动型战略之间的联系更少。埃森哲研究了资本基数增长最快的美国公司的业绩——以实际货币价值衡量，而非按比例——了解这些看似规模驱动型的公司在市场价值增长和资本增长方面是否能够同时取得成功。只有少数几家公司能够保持同步，而大部分公司的市场价值/资本比率受到了稀释（见图5-1）。



a) 规模和价值增长之间的关系（第1部分）：资本增长与市场价值增长（1995 ~ 2002年）

注：资本＝总权益。图片基于1995 ~ 2002年名义美元资本增长最多的前50家公司（截至2002年12月31日在美国证券交易所上市）。

资料来源：Stern Stewart Russell 3000指数，埃森哲分析.



b) 规模和价值增长之间的关系（第2部分）：资本增长与市场价值增长（2002 ~ 2009年）

注：资本＝总权益。图片基于2002 ~ 2009年名义美元资本增长最多的前50家公司（截至2009年12月31日在美国证券交易所上市）。

资料来源：Stern Stewart Russell 3000指数，埃森哲分析.

图 5-1

尽管存在上述观察结果，但须注意超大型企业也能够实现卓越绩效。沃尔玛是一家卓越绩效企业，就收入而言无疑是业内的绝对领导者。实际上，超大型企业有时树立了所在行业的卓越绩效标准，在成长

周期内的某些特定阶段，规模是必不可少的要素，但单凭规模又无法推动卓越绩效。我们的研究一直发现卓越绩效企业通过平衡管理层对企业规模的关注、掌握独特能力和创建真正人才的企业文化之间达到平衡，而最终取得非凡成功。换言之，规模驱动型观点并非一无是处，而只是不完整而已。

即便是多年来被视作规模驱动型企业的通用电气公司也并未因此而全力扩大规模。它一直稳居所在行业前两名的市场地位，并往往被赞为（或简化为）收益、利润和股价高增长的推动因素。不过，当时该公司的高层人员曾公开指出，通用电气的真正成就源自其建立的组织特性，这使得通用电气能比其他公司更加有效地应对各种变化。[12] 通用电气当前对创新和有机增长的重视，有时被人描述为“摒弃旧习”，但实际上却是建立在这种少有赞誉的组织特性上。

总之，我们对卓越绩效企业的跨行业研究发现，企业规模（按照各个企业占行业领导者收入的比例进行衡量）和业务绩效之间无任何必然联系。因此，各企业不应将过多精力投入到成为本行业内的规模最大者；相反，它们应全力成为最佳者。（参见下文“并购谎言：当规模成为唯一结果”。）

断然放手

登上最佳企业榜有时意味着需要考虑小而精的规模，或者至少根据战略要求缩小规模。毋庸置疑，当某项业务与长期目标不再匹配时，卓越绩效企业擅长重组，它们有意在必要的情况下收缩规模。换言之，卓越绩效企业明智地剥离资产：它们不会让扩大规模的冲动阻隔其独特能力和市场洞察力之间的联系。它们放弃某些业务，以免影响其战略目标，从而将资源投入更大的业务尝试和BEMI。例如，宝洁公司拒绝陷入以往著名品牌的辉煌中止步不前，尤其是当觉察到客户行为发生变化之际。当Comet、Crisco、Jif和其他产品线与该公司的目标发生偏离时，这位消费品巨头毅

然选择了出售。此外，当宝洁从玉兰油护肤霜中获得成功后就关闭了玉兰油化妆品公司。

显而易见，做出这些决策异常艰难，工作职位、企业文化和企业财务因此受到的打击都会使企业处于危险之中。例如，2003年，百思买决定拍卖其拥有1 200家门店的音乐学堂集团。仅仅2年之前，该电子零售商刚刚为购买Musicland集团花费了近7亿美元，但在在线音乐下载不断增加的情况下，这些门店的CD销售逐年下滑。百思买知道收回部分投资的最佳机会，更为重要的是重新将注意力集中到核心业务的出路就是尽快出售。最终的买方太阳资金伙伴公司（Sun Capital Partners）简单估算了债务之后收购了音乐学堂。虽然百思买在短期内损失了数百万美元，但它可以重新关注其核心的娱乐和计算机业务，并在接下来的时间内蓬勃发展。

有时，剥离资产是开启业务成功全新之路所必需的条件。随着苏联解体，作为其当时商品业务重要买方之一的诺基亚剥离了其造纸、橡胶和化学品业务，进而致力于研制手机。2001年，诺基亚开始了第二轮资产剥离。当于20世纪90年代投资的38个创业项目（试图向多元化方向发展）中的多个项目开始衰落时，诺基亚选择将其扼杀在萌芽阶段。[13] 目前，诺基亚继续剥离其认为低效的项目。例如，该公司的汽车业务起初销售用于免提车载电话的电路板和设备，但因竞争激烈，导致收益不高。因此在2008年，诺基亚将该业务部卖给了前员工和一家德国风险资本公司。[14]

另外一家卓越绩效企业伊利诺工具公司也经常剥离与其战略方向不一致的资产。例如，几年前，它出售了已经运营近10年的层压板业务，以及一家刚刚收购18个月的工业软件公司。伊利诺工具公司在2007年的总收入为162亿美元，这两家公司合计占13亿美元。但伊利诺工具公司的管理层认为这两家公司的业务模式与自己基于工业品的典型业务不一致。因此，管理层决定尽快摆脱这种担忧。但是，剥离资产对于这家公司而言并不新鲜。公司发言人当时表示，该公司每年一般会剥离八九家公司。[15]

在大部分公司，资产剥离一般仍被视作失败的代名词。卓越绩效企业却认为这是商业周期内非常健康的一部分。其业务领导者认识到纵容绩效不佳的业务或许可以延迟痛苦，但最终仍难逃惩罚。清除掉无用的部分业务是获得新商机的唯一途径。接下来只有能够抑制住其部分本能冲动，才能优化其当前的业务。

并购谎言：当规模成为唯一结果

各个企业经常寻求通过能够吸引报纸头版注意力的并购（M&A）方式将规模从大型变为超大型。这种战略对于成熟企业而言更具吸引力，处于S曲线末端的领导者可能面临相应的压力，以激进的业务多元化战略孤注一掷，或者认为越多越好，进而扩大公司规模。但事实证明，大部分的大型并购交易并不能带来持续的、高于平均水平的回报。

埃森哲针对1996 ~ 1999年和2003 ~ 2007年前50大并购交易受让方股价表现的分析也证实了上述观点（见图5-2）。我们发现扩大后的规模水平与兼并后的股价表现之间联系甚微。1996 ~ 1999年，前50大兼并公司中仅有19家公司在兼并后3年内的表现强于其核心收购公司在兼并前3年内的表现。其中约1/3的公司仅在利润率方面表现较好。2003 ~ 2007年，前50大兼并公司中，仅有18家公司在兼并后表现较好。

其他研究人员的研究成果对我们的结论提供了支撑。例如，一项对1995年7月～2001年8月公告且交易价值5亿美元以上的302项并购交易的研究发现，61%的收购公司实际上使其股东价值受到了侵蚀。[a]其中一项估算显示，1995 ~ 2000年的并购潮使1万亿美元的价值受到了破坏。[b]

大型并购为何经常让人失望？我们的研究给出了两条原因。

首先，企业低估了规模不经济。对于因大部分兼并所带来或蕴含的复杂性增加而导致的微妙变化，收购企业未能充分考虑。生产规模扩大后的经济收益可能不及随之而来的灵活性、市场责任和员工参与度降低所导致的损失。此外，由于未能认识到被收购的大型公司通常管理完善（尤其是成熟行业内的公司），这往往使并购后效率提升所带来的成本节约被高估。埃森哲/经济学人智库在2006年实施的一项调查显示，仅有半数高级管理人员认为并购实现了其预期的收入协同效应，不足半数的高级管理人员表示其发现了预期的成本协同效应。[c]此外，在管理团队包含不同国籍的人员时，更易发生文化冲突。

其次，并购交易（尤其是大型并购交易）会消耗宝贵的管理时间和注意力。大型交易可导致高级管理人员的注意力从公司核心能力及业务模式中转移开来，而当两家公司的组织文化发生冲突时，问题会进一步激化。

既然面临令人望而生畏的不利条件，为什么还有这么多公司继续不切实际地寻求收购其他公司呢？我们的研究表明，资本市场的长期趋势发挥了明显的作用。目前，越来越多的市场价值不再基于传统的运营－业绩指标，而是基于投资者对未来收入增长的预期之上。这些预期能够形成公司根本无法完成的增长要求，至少在首席执行官的平均任期内无法完成。而并购似乎是使预期驱动型股价得以增长的唯一直接方式。

总而言之，在选择有机增长或剥离资产时，尤其是在业界其他公司宣布实施重大并购交易或此前一直难以实现有机增长的情况下，需要高级管理人员具备充分的勇气和信心。但是我们并非在建议非此即彼的解决方案。实际上，卓越绩效企业非常善于平衡并购活动与有机增长。例如，思科系统公司就以收购拥有其所

需技术的相对小型公司，然后发展这些业务以完成具体市场需求的战略部署而闻名。[d]

资料来源：

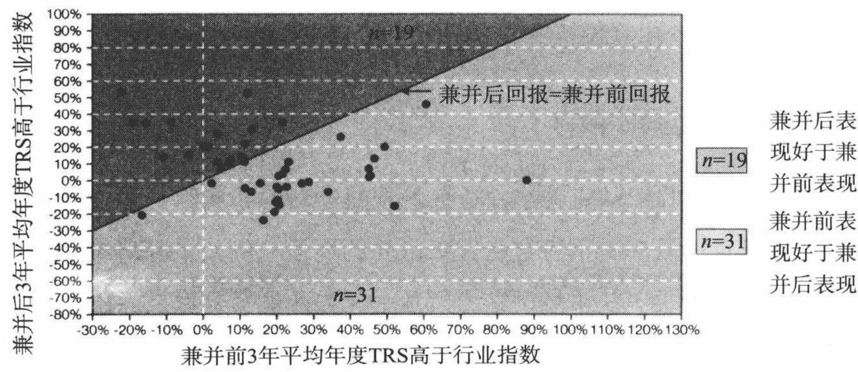
a. David Henry and Frederick F. Jespersen. "Mergers: Why Most Big Deals Don't Pay Off," *BusinessWeek*, October 14，2002.

b. Larry Selden and Geoffrey Colvin, "M&A Needn't Be a Loser's Game," *Harvard Business Review*, June 2003, 70-79.

c. Kristin Ficery, Tom Herd, and Bill Pursche, "The Synergy Enigma," Accenture, Strategy in Action (2007), http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/AC9AF0B4-4E5D-4039-82E8- 8DAC8A68CCCD/0/119685_SynergyEnigma_4.pdf.

d. David Mayer and Martin Kenney, "Economic Action Does Not Take Place in a Vacuum: Understanding Cisco's Acquisition and Development Strategy," *Industry and Innovation*, 11, no. 4 (December 2004)：299-325.

在最好的情况下，大规模兼并的表现也是不确定的，1995年以来，在60%的合并交易中，合并后的收益低于合并前的表现。

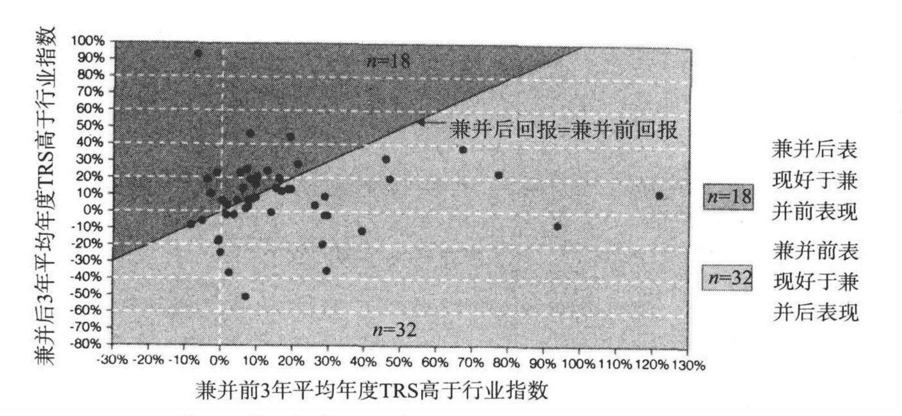


a) 收益（第 1 部分）：前后 TRS 对比（1996 ～ 1999 年）

注：已根据其各自摩根士丹利资本国际全球行业指数对所有公司的表现进行了分析。图表基于 1996 年 1 月 1 日～ 1999 年 12 月 31 日发生的全球前 50 大型兼并交易。TRS：股东总回报

资料来源：Capital IQ，埃森哲分析.

图 5-2



b) 收益（第 2 部分）：兼并前后 TRS 对比（2003 ~ 2007 年）

注：已根据其各自摩根士丹利资本国际全球行业指数对所有公司的表现进行了分析。图表基于 2003 年 1 月 1 日 ~ 2007 年 6 月 30 日发生的全球前 50 大型兼并交易。TRS：股东总回报

资料来源：Capital IQ，埃森哲分析.

图 5-2（续）

（危险的）效率冲动

当某公司盲目听从完善当前业务的自然冲动时，实际上是在通过善意但适得其反的管理决策将自身置于危险的境地。例如，其组织方式可能会无意中打消员工从市场洞察力、独一无二的能力，以及杰出人才文化的角度整体思考业务的积极性，即组织结构（例如按照地域、产品线、职能或业务单元进行组织）可能会对个人通过查找新市场商机提升现有业务效率的思考带来偏见影响。即使在高管团队中也会发生这种情况，而年度预算流程可以轻易让该问题变得更加严重。实际上，某公司过于强调优化其现有业务——改善运营状况、挤出更高的利润等——其本质上是在固守以往的处理方式。

另外还存在另一种潜在的问题。设想在“战争迷雾”中进行决策所遇到的挑战。第一次世界大战西线战壕中的中尉非常清楚，在敌方的阻拦轰炸下，烟雾和噪声会阻碍其进行深思熟虑的决策。在目前的商业竞

争环境中，虽然没有生命危险，但竞争环境是相同的。其实，如《为什么雪球滚不大》作者澄清的那样，某些公司停滞不前的一个主要原因在于其依附核心业务的时间过长，而另外一个主要原因是其过快地放弃了核心业务。在全球竞争的战壕内，不能轻易判断出需要选择何种前进的道路。

尽管如此，基于有着卓越绩效坚实基础的业务（如第2～4章所述）极少快速消失——最近金融行业内的爆炸性事件是这种规则的一个特例。相反，其各基础部分会慢慢受到侵蚀，例如市场洞察力失去力度，独特的能力逐渐退化，公司文化无法维系真正的人才。但是许多公司错误地关注似乎仍在驱动卓越绩效的一些因素，而不是针对未来需要进行相应的改造。这会导致出现以下关键性错误，进而轻易吞噬公司跨越S曲线的机会。

错失寻找下一个BEMI的良机

当现有业务蒸蒸日上且占据大量管理精力的时候，公司通常发现难以让员工集中精力寻找新的重大机遇。不错，管理人员会监督某些领域内的试验，公司会继续加大研发投资，战略规划将会指明新兴技术或消费者趋势，但是需要做出决定的时候可能无法迅速找到真正的BEMI。

至于无法开始搜索新市场，则经常源于无法预见或理解变革性的事件。例如，此前的行业领导者在苹果发明首个音乐业务以及随后的移动设备业务时措手不及。当iTunes在数字音乐领域获得近乎垄断性的地位后，苹果开始与唱片公司争夺定价权。[16] 产品公司和内容所有者此后竭力奋起直追。并非每家组织都能成为像苹果那样的市场催化剂，但每家公司应该了解什么因素可以并将革新其业务。

这些弱点在企业的投资战略仅仅带来渐进型——或科莱·克里斯滕森（Clay Christensen）在《创新者的窘境》（*The Innovator's Dilemma*）一书中所说的“维持”——创新中暴露无遗。从大型钢铁公司、电脑制造商到报纸和广告代理机构，存在大量迟于应对（其他公司已加以充分利用的）趋势的例子。

未全力投入下一个 BEMI

有时，企业已经觉察到将会发生重大变化——甚至可能开发技术促进这种变化——但因为一系列的原因，无法进行艰难的抉择以实现跨越。或许新的洞察力与其核心业务不相一致；或许管理激励措施使得保持现状更加安全以及更加有利可图；或许管理层无法召集到足够的财力重新启动新曲线。

或许这样说显得有些片面，柯达、宝丽来、数字设备公司和施乐（相应业务经由施乐的帕罗奥多研究中心公司，PARC）已成为因未能充分利用看似近在咫尺的技术机会而导致业务失败的典型代表。无疑这些组织在发展的过程中犯了极大的错误，但仍算不上特殊。对于柯达而言，公司在相对早些时候就已经觉察到了数字技术的可能性，但仍继续推动沿财务曲线而增长的胶片和照相机业务。同时，竞争对手则全力冲入数字摄影领域。（值得注意的是，柯达最终成为数字照相机销售领域内的重要公司，例如在 2005 年排名美国第一。）[17]

错误判断企业能力的复制速度

市场洞察力等独特能力并非静止不变。毕竟，全世界的聪明人都在注意利用具体商业模式或技术所取得的成功，他们总有一天会复制其中的有效部分。例如，其中一项在美国职业棒球赛中行之有效的方法是借助数据分析来揭示判断人才的新方式。众所周知，奥克兰 A’s 棒球队在总经理比利 · 比恩（Billy Beane）的带领下率先使用了数据分析方法。[18] 通过一小组市场团队（由于电视和其他收入来源非常有限，该小组的薪酬水平较低）的努力，奥克兰 A’s 棒球队在 21 世纪初获得了巨大成功。但是，当其他球队争相发展了其自身的分析能力且针对运动员的花费超出 A’s 棒球队之后，奥克兰队自此陷入不景气的状态之中。

数字音频录像机（DVR）现象也具有说明性意义。如我们在第 3

章所述，TiVo 凭借该新技术在早期取得领先地位。但是，当其他公司逐渐获得这种能力之后，TiVo 逐步丧失市场优势，并永远无法在大众市场再次腾飞。目前，其面临着来自康卡斯特（Comcast）公司的竞争，该公司能够通过其有线电视产品提供一系列 DVR 服务。

无论公司是否销售摩卡拿铁咖啡、咨询服务、邮轮度假或者喷气式客机，其能力均可以并将成为逆向工程。换言之，除非该组织持续开发难以复制的新能力，其竞争地位迟早会弱化。

未能认识到企业能力将在多久后变得过时

多种因素可能导致企业不能及时响应快速变化的市场：对市场缺乏真正的了解、保守的研发小组、小集团性质的企业文化以及对资源配置分配不均等。这些弱点将会共同降低并摧毁企业的现有能力。当企业低估其多久将会丧失其独特能力优势时也会招致失败。

以摩托罗拉刀锋（RAZR）手机的经历为例。2004 年 11 月，摩托罗拉推出了非常时髦的刀锋翻盖手机。该款超薄型手机使得摩托罗拉的收入急剧增加，并在 2006 年帮助其成为继诺基亚之后的全球第二大手机供应商，市场份额高达 22%。[19] 但是，光环很快褪去。2007 年，竞争对手很快取代摩托罗拉，推出了具有更高级 3G 网络技术以及新兴功能的智能手机。2007 年，摩托罗拉全球市场份额降至 14%，2008 年降至仅 8%。[20] 摩托罗拉本应该在推出刀锋手机之时即投入研发 3G 手机，但在瞬息万变的移动设备市场中落后半年已经显得太晚了。[21]

识别隐藏的 S 曲线

我们花了大量篇幅讨论低绩效或中等绩效企业所犯下的阻碍其跨越 S 曲线的常见错误。因此，剩下的问题是：卓越绩效企业如何避免这些陷阱？答案则隐藏在对 S 曲线不止一条的认识中。如第 1 章所述，S 曲

线代表的是钟形曲线第一部分区域，其中增长趋于成熟并将随之下降。在商业范畴中，S 曲线一词非常流行，被用作描述技术发展的一种方式。而将该曲线应用于组织时，其最明显的表现是公司财务业绩的斜坡与趋势。因此，就此而言，我们按照商业读者通常所理解的方式讨论了 S 曲线：作为描述业务快速增长且增长率最终放缓的一种方式。

在我们的研究范围内，我们认识到财务业绩 S 曲线只是最明显的一条曲线，因此也是最吸引管理层注意力的一种曲线。我们已经开始讨论了短视行为的部分破坏作用。企业管理者应当辨别出——在卓越绩效企业，他们确实辨别出了——与卓越绩效各构成要素成熟程度相关联的 3 条隐藏式 S 曲线（见图 5-3）。最重要的一点是，这些隐藏的曲线在成熟程度方面远快于财务曲线。在业务自身刚开始享受其最大程度的成功时，这些隐藏的曲线已到达顶点且开始下滑。无怪乎管理人员无法注意到它们，而注意到的时候已经为时过晚了。

公司业务趋于成熟并开始下滑的速度远快于其财务业绩的 3 个主要方面。

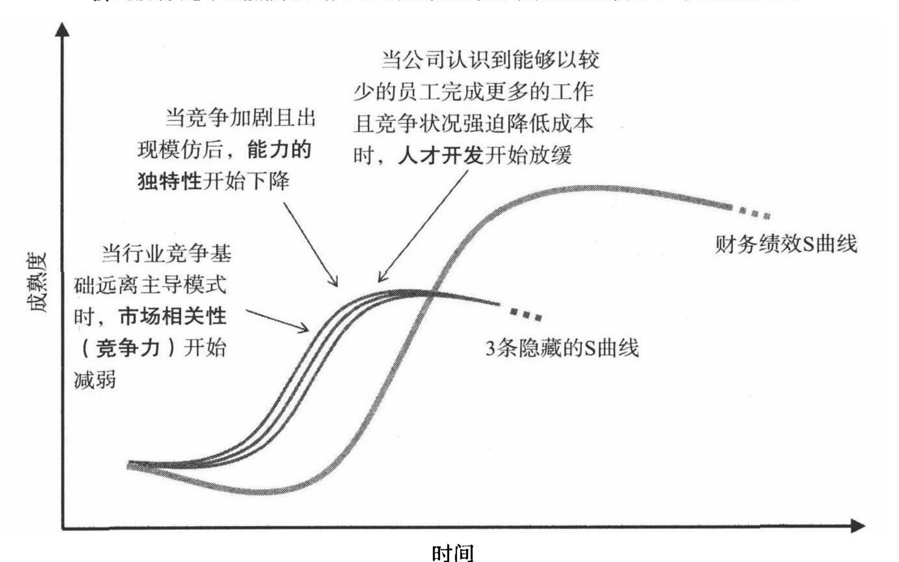


图 5-3 卓越绩效的隐藏 S 曲线

第 1 条隐藏的 S 曲线追踪行业竞争基础如何变化。它描述了曾经占据主导地位的业务模式或产品如何被不可避免的消费者需求变化以及急剧出现的新发明所取代。简而言之，我们称为竞争 S 曲线。其与 BEMI 的最终消亡非常一致：久而久之，客户需求会发生改变，当前的产品和交付方式已经不能满足消费者需求。小型而敏捷的新进入者将取而代之。有时，政府也会参与其中，制定新法规或修改现有法律，放松或加强贸易监管；这些行动也会改变市场的相关性。

如卓越绩效企业所理解的那样，解决方案存在于制定的战略中。大部分公司依赖战略和长期规划活动来清理到达财务 S 曲线平稳段的道路。但是，恰如我们将在第 6 章所述的那样，卓越绩效企业采用相反的方法，将其战略制定置于竞争 S 曲线的基础之上。

被我们称作能力 S 曲线的第 2 条隐藏式曲线，表示的是市场内业务能力的独特性。当业务破茧而出时，某公司的能力一般处于差异化的顶点位置。此时，竞争对手尚无法构成威胁——但该期限较短。当该公司业务真正开始腾飞之际，模仿者一般拥有充足的时间进行规划并开始进行攻击，而另一部分模仿者受该公司业务成功的吸引，必然会模仿。当然，公司无法下令组织一系列独特的能力，这也是调换领导对于跨越下一个能力 S 曲线至关重要的原因所在。卓越绩效企业采取行动，重塑其高层团队。低绩效公司则无动于衷，让其团队继续管理仍处于上升阶段的财务 S 曲线。而使情况变得更糟的是，他们的首席执行人员变成了“著名的首席执行官”，即沉浸于财务占主导地位的 BEMI 运行之中，随后在公司因缺少新独特能力而处于破产边缘时转身离开。在第 7 章中，我们将讨论卓越绩效企业更新其顶级管理团队以避免此类陷阱的具体方法。

第 3 条隐藏的曲线人才 S 曲线尤其难以觉察。设想其中的原因：直觉告诉我们公司中的人才增长必须是近似于线性的，即大约按照收入增长的比例而增加。但情况通常与之差别较大。当业务取得较大发展时，

管理人员和其他级别的真正人才——占员工总数和收入总额的比例——可能将会下降。当企业沿着学习曲线发展壮大时，其需要降低高薪管理人员和专家所占的比例，加之成本消减行动，可能会压缩人才开发支出。

最终，企业可以在极少扩充其管理人员或专家范围的情况下，利用数年时间使其收入翻番。在只希望撷取一条S曲线时，这固然不错。但若要成功开发并跨越到全新的S曲线，则需要大量的人才，而一直等到初始BEMI引领的业务接近自然寿命的终点才开始汇集必要的人才时，实际上意味着失败不可避免。卓越绩效企业深知这一点，并一直保留持续甚至不断流动的人才管道。此方面内容将在第8章详述。

我们揭示了隐藏式S曲线的性质，简要介绍了大部分企业在需要关注其当前财务成功之外其他方面的时候无法察觉到这些曲线的原因。卓越绩效企业之所以能够成功跨越S曲线，是因为其能够借助不同的战略方法、更新的高管团队以及人才构成，按照上述3条隐藏式曲线设计并管理其组织。接下来我们将深入研究各隐藏曲线，诠释卓越绩效企业应对竞争基础变化的方式。

在得出结论前，请思考以下问题：

1. 贵公司卓越绩效构成要素的稳健性如何？它们开始受到何种措施的侵蚀？
2. 贵公司与失速点的距离有多近？
3. 阻止贵公司重建卓越绩效3种构成要素的困难是什么？
4. 贵公司对扩大规模以便取得成功的依赖程度有多高？贵公司战略为关注增长而不惜任何代价的程度有多高？
5. 贵公司与不再推动业绩增长的业务进行分离的意愿有多强烈？一旦下定决心之后，多久可以完成业务剥离？

第6章

以边缘为中心的战略



在鼎盛时期，百视达公司势如破竹，名副其实。20世纪80年代中期，百视达从达拉斯的一个小铺面起步，快速在全球开了几千个零售店，淘汰了不计其数的夫妻店，在录影带租赁市场占据绝对优势。百视达一度在北美、欧洲、亚洲和澳大利亚拥有7 700个零售店，2002年，其股价达到高点30美元。随后，百视达开始碰壁，销售额停滞不前，利润缩水，很快就面临生存问题。如此急转直下的关键并不在于扩张势头过猛过快。的确，公司扩张太快，但如果没有奈飞公司（Netflix），情况也许不会如此糟糕。

奈飞公司成立于1997年，起初，奈飞与其他网络公司无异，不过，与Pet.com、Kozmo.com、Webvan等无数有着光明未来但最终昙花一现的其他初创公司不同，奈飞的独特之处在于赢利的商业模式。不过，奈飞不仅仅探索出如何通过出租录影带赚钱，它完全改变了行业的经营模式。奈飞并没有设立实体店与百视达竞争，而是将DVD直接寄送给消费者。奈飞不收取逾期费，这成为吸引百视达客户的最佳诱饵。租赁者可以想什么时候还DVD就什么时候还。

从此，奈飞在市场中站住了脚。百视达自然不甘落后，也开始经营邮购业务，下调逾期费。据报道，此举使百视达的成本增加了4亿美元[1]。收入锐减重创了公司的财务状况。不久，百视达出现亏损，到2010年年初，公司关闭了几百个租赁店，为偿还10亿美元债务一筹莫展。在发布预警声明公司可能会提交破产申请保护之后，百视达的股价大跌，交易价格不足1美元。

简单说来，百视达的衰败印证了骄兵必败。新企业大胆采用新商业模式，扰乱市场，攻其不备。但是这样看待一切太过简单，我们尚未列出详细的资料。一份详细的分析揭示了百视达等公司总是忽略市场竞争已经发生变化这一事实。

隐藏的竞争S曲线

在任何市场，竞争的基础都在不断变化。例如，企业可能一开始通过不断提升产品的设计功能与其他产品竞争，但这些最终会为标准化和价格战让路（想一想个人电脑市场的发展历程）。当然，尽管管理人员认为市场不是一成不变的，但他们并未完全了解重大变化如何发生，也许更重要的是什么时候发生。例如，1997年，在奈飞进入市场时，百视达依然处于快速增长时期，营业收入激增，公司的赢利状况良好。换句话说，百视达正处于财务S曲线的上升期，但此时行业正在发生变化。

这时候，三个隐藏S曲线中第一个就会出现。在第5章，我们讨论了企业财务S曲线的成熟远远落后于公司的竞争基础、实力和人才需求。在本章中，我们将专门讨论竞争S曲线（见图6-1）。当竞争S曲线趋于成熟时，也正是奈飞等新公司进入市场的适当时机。此时的问题是，老的企业对于近在眼前的威胁毫无头绪，因为它们依然处于财务S曲线的上升期，因此，通常忙于改善基本经营状况，而非考虑市场竞争的基础正在发生变化。

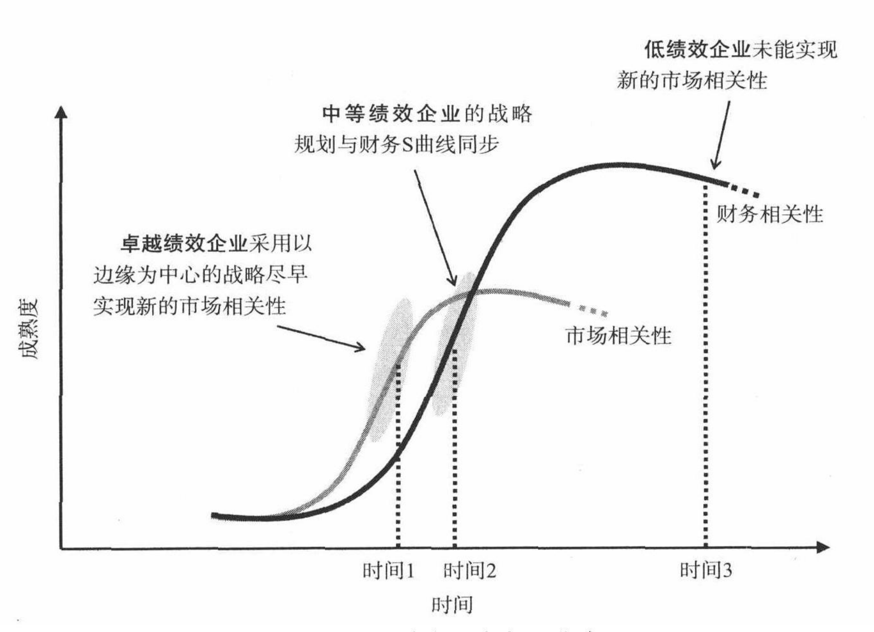


图 6-1　隐藏的竞争 S 曲线

回顾 1997 年，奈飞刚刚起步，百视达正集中精力为商业模式奠定基础。让客户感到失望的是，他们到了店里才发现新上市的热门影片没有存货了，认识到这一问题后，百视达大量购进畅销影片，并保证店内有货；如果缺货，客户下次租 DVD 时可以免费。为了保持充足的供应，百视达不得不与电影制片厂签订收入分成合同。由于这些合同，百视达能够以很低的成本获得 DVD（每片约 6 美元，原来为 65 美元），与制片厂分成 DVD 租赁收入。[2] 毫无疑问，这些措施虽然高明，但也只能帮助百视达开展传统的市场竞争。而同时，奈飞已决定采用完全不同的经营模式。

平心而论，百视达并非彻底忽视市场变化。例如，公司曾探索互联网下载电影对行业有什么影响。但这是一个长期的技术威胁，迫在眉睫的威胁是轻便的 DVD 取代笨重的录像带，这一转变将降低邮费，从而改变行业的成本结构。奈飞把握此次行业转型，最终将该行业从竞争 S 曲线带向下一条曲线。

因此，百视达等成熟企业如何才能避免奈飞等新兴企业的意外出击呢？这个问题是我们的主要研究领域之一。根据对卓越绩效企业的长期研究，我们发现，这些企业通常能够避免类似奈飞的突然袭击，因为它们认为战略不仅是一个单项职能，而且是两个截然不同的过程。一个是发展核心业务，促进现有的财务曲线发展，另一个是开发并带领组织开始新的S曲线。两个战略必须同时进行。然而，二者难以平衡发展，这就是少有企业在长的期限内实现卓越绩效的原因。

电子产品零售巨头百思买是重视财务和竞争S曲线的卓越绩效企业之一。20世纪80年代初，公司是一个面向男性市场的折扣商店，但后来又瞄准女性客户，取消了佣金，鼓励销售人员对不太了解技术的客户不要过于主动（不要太强人所难）。此后，到20世纪90年代中期，百思买继续瞄准折扣顾客，同时开始迎合高端消费者和家庭。[3]最近，公司专注于全新和更有利可图的细分市场，需要技术解决方案运行公司的小企业主。不过，这一切并不意味着百思买抛弃了老客户。事实恰恰相反。公司持续不断地构思更好的方式服务于客户。例如，为了吸引城郊忙碌的母亲，百思买改进了商品标牌，增加了儿童游乐区。[4]也就是说，即使获得了新市场，百思买依然继续发展核心市场。

总的来说，我们发现，企业更擅长开发核心市场（财务S曲线上升期），而不是预测市场如何改变（发现下一个竞争S曲线）。原因是前者在现有能力的基础上发展，而后者面临更大的不确定性，通常还有冲突信号。谁能想象，20世纪90年代末，百视达最大的危险不是视频点播的未来技术，而是邮寄DVD呢？

卓越绩效企业部署我们称为“*以边缘为中心的战略*”，把握这种复杂和模棱两可的环境。在此，我们所说的战略具有三个关键特征。第一，专注于客户需求和愿景的边缘部分，始终寻找足够大的市场BEMI有助于开发大量新业务。第二，这种战略通常发生在组织边缘，来自公司总部以外的外围部门和远离核心业务的员工。第三，远离控制中心，

不属于中央计划和集中管理之列。*以边缘为中心的战略*，我们指的不是仅仅捆绑在一起，并在多个时区——短期、中期和长期执行的战略。相反，我们讨论的战略完全依赖于客户需求和市场发展，使企业能够探索今天和明天的竞争范式。

部署战略不会替代传统的战略规划，传统的战略规划仍扮演在组织内部分配资源的角色，基于边缘的战略与传统规划应当互补。不过，同时采用两种战略需要一个企业中心组织来满足正式规划的需求，同时能够支持内部创新者，保护新兴业务，为有前景的创意提供起步资金，帮助组织更加依赖边缘业务。

市场边缘战略

确定客户需要什么，有时甚至在客户意识到之前预测客户的未来需求一向都不轻松。市场研究、客户调查和重点客户研究可提供一些线索，但卓越绩效企业所做的工作远远超过了传统的信息来源范畴。此外，它们还探索新技术，如社交网络工具和云计算，从新来源获得和分析数据。其目标旨在尽早收集重要数据，形成对市场的看法。

组成需求结合体

我们已经在第 2 章讨论过，客户是非常宝贵的信息来源，可帮助公司确定哪里才是足够大的市场。但是管理者必须谨慎对待处理客户信息的方式。例如，很多公司专注于核心客户群的市场研究。但是，如果这些客户普遍满意现有的产品，公司就很难搞清楚哪些方面需要改进。结果就是，获得的信息已过时，无法得出对市场的深入见解。为了避免这一结果，它们把精力放在*领先用户*，即在最苛刻的条件下使用产品的用户。例如，当 3M 调查如何降低手术病人的感染率时，公司不会去普通的医院拜访医生和护士。相反，在其他领先用户中，公司重视军队流动

外科医院（MASH）部门。[5]

最近的方法是全面撒网，划定知识创新区[6]。这些创新在自由贸易区后建立，旨在鼓励密切的合作和各种群体之间的知识交流，包括客户、学术界、政府机关及其他利益相关者。一个例子就是“糖尿病、态度、愿望和需求”（diabetes, attitude, wishes, and needs，DAWN）。这是一个全球性的计划，由诺和诺德发起，除了三十多个国家的糖尿病患者和世界卫生组织等重要卫生协会的代表，还有成千上万人参与了该计划，包括初级保健医生、护士、内分泌专家、糖尿病专家和政策制定者。DAWN 于 21 世纪初成立，致力于开展研究、主办国际峰会和研讨会、编制培训课程、帮助医疗专业人员更好地治疗糖尿病。

此举帮助诺和诺德找到了真相。例如，公司意识到，身体健康不仅停留在表面，病人的心理和社交需求以及医疗供应商也很重要。具体来说，通过 DAWN 研究，诺和诺德了解到，超过 40% 的糖尿病患者也存在心理问题，估计 15% 的患者患有抑郁症。[7] 根据这些发现，公司将一部分注意力从药品开发和制造转移到了疾病预防和治疗方面。公司预测，未来制药公司将提供整体的保健方案。为了探索这一可能性，诺和诺德资助坦桑尼亚的诊所治疗患有 1 号糖尿病的儿童。鉴于初步工作取得的成绩，公司推出了五年计划，于 2009 年启动，覆盖喀麦隆、刚果共和国、几内亚科纳克里、乌干达、孟加拉共和国。诺和诺德目前正在这些国家建立诊所，为儿童提供基本的糖尿病护理（包括免费胰岛素），为卫生保健人员提供培训。

现在预测诺和诺德的基本业务将如何发展还为时尚早，公司未待财务曲线达到峰值就开始寻找制药公司未来可能竞争的方式。尽管医疗行业是一个特殊行业，对社会大众具有深远的影响，各类组织都对它感兴趣，但是其他行业的公司也可以借鉴类似的方法。例如，玩具制造商可设立一个知识创新区，由儿童、家长、老师、儿科医生和儿童发展专家组成。关键在于创新区应包括产品终端用户和其他相关方，因为他们都能提供有价值的见解。

引进冷战时期的间谍

DAWN 和其他类似方法的基本前提是公司不是唯一的主体。研发不再是一个狭隘的过程，即闭门造车，直到准备好了再推出新产品。事实上，现在很多组织意识到开放式创新，不过，它们依然还在摸索如何将外人带入创新过程。主办公开的竞赛不失为一个好办法。

以思科系统公司为例，多年来，思科一直在进行内部竞赛，试图寻找未来的最佳创意。到 2007 年，管理层决定邀请外人参与 I-Prize 竞赛。"我们认为，放开心胸，敞开大门，能够收获意想不到的创意，在这个过程中，公司不再从自己的角度看待科技、市场和自己"，思科创新技术部的首席技术官吉多·乔雷特（Guido Jouret）表示。思科设立 25 万美元的高额奖金，公司明确表示对渐进型创新没兴趣；它们寻找的是潜在的 BEMI。"我们的目标是寻找能够为思科创造几十亿美元业务的创意"，乔雷特表示。[8] 最终，思科从 104 个国家收到了 1 200 个创意。这些创意是否能够成为 BEMI 还不知道，但思科已经从 I-Prize 获得了其他收益。"竞赛为我们了解潜在的商业机遇提供了全球视角。"乔雷特说，"通过分析提供创意的 104 个国家，我们对与中国、印度有关的解决方案的了解超过了西班牙和英国"。[9]

思科并非唯一资助创新竞赛的公司。奈飞近期举办了一次类似的活动改进公司的电影推荐系统。在 4 万多个申请中，公司将 100 万美元的奖金发给了由奥地利、加拿大、以色列和美国的研究员、统计学家和工程师组成的 BellKor's Pragmatic Chaos 团队。实际上，这种竞赛越来越普遍，企业不需要场地；仅需要使用创新中心（InnoCentive）提供的平台。创新中心是一个中间人，将存在问题的公司与为了一定金额奖金解决问题的人联系起来。通过这个方法，几百个问题得以成功解决，各行各业的企业从中受益，包括宝洁公司。很多方案的来源让人意想不到，例如，在阿拉斯加的油罐中如何使石油不结冰的问题。一个化学家

巧妙地发现，建筑行业为了保证混凝土不结块，能够顺利倾倒，所以不停震动混凝土，相同的机器可用于解决石油行业在寒冷气候环境中储存石油的问题。[10]

当然，让外人参与公司创新存在专有信息被泄露的风险。在创新中心，公司的名称保密，但发布的难题必须包括足以解决问题的详细技术信息。因此，很多企业担心重要知识产权信息会通过这样的方式泄露给竞争对手。由于担心这一问题，一些公司并不贸然参与，而只求助于自己信任的小范围团体。例如，惠而浦公司邀请供应商参与竞赛完善产品，还向公司合作伙伴征求创意，如零售商百思买和劳氏。[11] 而其他公司在可控情况下选择与外部人士合作。例如，3M 在研发实验室附近成立了客户创新中心与主要企业合作，如汽车供应商伟世通公司。3M 和伟世通公司在一个创新中心采用 3M 的创新应用合作开发概念车，并使用光学薄膜的 3D 导航系统和新一代仪表板隐藏驾驶员不希望显示的信息。[12]

通过实验找寻线索

通常人们遇到的问题不在于获得足够的客户信息，而是获得了太多的信息。正如我们在第 2 章讨论过的，公司可依赖群包技术等新方法和其他一流的分析方法分类海量数据。以奈飞为例，公司依赖成熟的信息技术工具预测客户的喜好。即使在公司主办竞赛完善系统之前，公司已经有能力以相当高的准确度推荐电影。实际上，客户发现，与自己挑选的电影相比，他们更喜欢奈飞的推荐，后者推荐的影片质量高 10%（五星评分系统的半星）。[13]

这些分析方法对于从嘈杂无序的信息中寻找线索非常有效，找到应调查的线索，公司可做各种实验测试潜在的商业模型，调整模型，直到它们做好准备迎接黄金时段。实际上，很多成功企业最初的业务与其最

终的业务截然不同。例如，贝宝在成为家喻户晓的在线支付服务公司之前，曾想为手持设备开发安全软件。

想要了解实验的力量，最好的例子就是亚马逊。亚马逊一直在不停地尝试，为特定的网页发布不同版本，了解哪类版本最有效，例如，决定如何最好地满足市场的需求。“我们为一半的客户显示一种版本，为另一半客户显示另一种版本，这样，我们很快就能从客户的实际反应得出一些结论”，亚马逊的首席执行官杰夫·贝索斯（Jeff Bezos）说[14]。例如，通过这类测试，亚马逊能够做出决定：金额超过25美元的订单免邮是“提高”业绩的最佳方法（销售额的增长应足以弥补增加的费用。公司最初曾尝试过49美元和99美元定价，但收效甚微。这种实验还可以检验和完善基础商业模型。也就是说，经过几年的尝试和失败，公司最终成功将第三方供应商带进自己的平台，这项业务现在已成为重要的收入来源，约占其2008年营业收入的29%。[15]

当然，比起其他类型的公司，网页和其他IT工具使亚马逊这样的网络公司更容易（成本较低）地进行多方面的尝试。实体公司也不甘落后，哈拉斯娱乐公司（Harrah's entertainment）就是最好的例子。首席执行官加里·洛夫曼（Gary Loveman）称，多米诺骨牌成为检验与客户有关的假设的有效实验室。例如，公司进行常规实验，确定哪类折扣和优惠券最能吸引人们多停留一天，从两天变成三天，或者哪些工作方法能够最大地提升客户体验。[16]这类实验不是偶尔为之，而是哈拉斯成长的一部分，深深植入公司文化当中。“在哈里森，员工有两种情况会被辞退，偷东西或未能为业务实验找到适当的对照组。”洛夫曼这样说。[17]

宝洁也建立了重视实验的企业文化。公司鼓励员工尽早失败，反复失败，快速排除障碍，找到并发展更有前景的领域。事实上，有时候企业欢迎失败，特别是能够影响公司，带来有价值的信息的失败。但是，这并不意味着公司可以容忍愚蠢的失误。“我们并不是失败一次就让你

走人的公司。”前首席执行官雷富礼解释，“如果你还停滞不前，第二次犯大错，我们就会开始质疑了。”[18]

惠而浦也采用类似的方法尽早和反复地经历失败。惠而浦负责战略能力创新的副总裁南希·斯奈德（Nancy Snyder）宣称，经过培训，员工可在一百天内完成低预算、快速的实验。例如，获得有前景的数据的团队可制定商业计划，申请2.5万美元资金进行概念证明研究。相较原来重视大型、耗资百万的计划，公司更重视众多潜在的小机会的实验和扶持。过去，斯奈德回忆："如果你说，我正在做一个1万美元的项目，绝对没人看你一眼。”[19]

组织边缘战略

对于低绩效和中等绩效企业，战略通常由组织的中心制定和指挥。高层管理人员定期举行会议，决定进军（和退出）哪些市场，他们试图预测未来组织的竞争基础将如何发展。对于卓越绩效企业，战略更像是出现在组织外围的有机过程，通常来自组织的外围。例如，一线员工可能掌握了最终能形成BEMI的重要客户信息，或地区办事处注意到一些重要的人口趋势。因此，卓越绩效企业已经拥有一些流程确保公司在构思和制定战略时考虑外围信息。

重视外围业务

精明的高级管理人员早就意识到重大创新通常来自地区业务。最好的例子是维克蜂蜜止咳糖浆，它是一种非处方药。该顺势疗法产品由宝洁位于委内瑞拉加拉加斯的实验室开发，在墨西哥和其他拉美国家销售。不过，由于在这些地区取得的成功，宝洁开始在美国和欧洲销售该产品。*反向操作，渗透主流市场*，创新不仅成为宝洁等公司的重要收入来源，还改变了这些组织的产品战略。传统的方法是为美国、欧洲和日

本的消费者开发产品，然后在新兴市场国家销售简装的较便宜的版本。现在，公司意识到，“金字塔底部”意味着不仅是销售产品的机会，也是创新来源。“未来 50 年，美国需要的很多商业解决方案可能来自新兴市场”，达特茅斯大学塔克商学院的教授维杰·戈文达拉扬（Vijay Govindarajan）称。[20]

为了把握来自外围业务的机遇，很多卓越绩效企业避开自上而下的组织结构。它们分散决策过程，将权力下放给地方业务部门的管理者，从而灵活、及时地把握市场机遇。百思买在纽约的一家零售店的管理者发现店铺周围有很多巴西社区，为了迎合这一市场，他首先做的就是聘用会说葡萄牙语的员工。然后，他又了解到，很多巴西游轮经常停靠纽约市，他联络了旅游公司，不久后，满载旅行团游客的大巴络绎不绝地造访这家零售店，游客在这里疯狂购物。当时担任首席执行官的布拉德·安德森（Brad Anderson）向公司中西部总部介绍，“如果我们等着一个住在米尼苏达州的人想出这个主意，我们肯定还在等待”。“我认为，一些最好的创意来自离首席执行官办公室最远的人，这些级别的员工每天都直接与客户接触。”[21]

伊利诺工具公司拥有相似的理念。分散决策是公司的重要组成部分，公司的组织结构基本上就是一个控股公司及几百个独立的业务单位。首席执行官吉姆·法雷尔不要求自负盈亏的业务每月报告经营情况，总部是一个框架，提供会计核算和其他财务职能、投资者关系、最有限的人力资源支持，还有一个为个体部门开发应用程序的研发部门。此外，当一个业务单位发展的过大时（上限为 5 000 万美元），伊利诺工具公司将拆分该业务，维持整体结构扁平和分散，确保做出决策的高级管理人员不远离其服务的市场。

思科采用不同的方法实现了相同的分散决策目标。公司成立了几十个内部委员会，这些委员会由长期监督 BEMI 的管理人员组成。公司为超过 100 亿美元的投资机会成立委员会，为超过 10 亿美元的投资

机会成立理事会，为其他侧重于战术的举措成立工作组。合计共有750多名高级管理人员参与，目标是加速决策，从而把握住机遇。“理事会、委员会或工作组的每一个人都有权代表其整个组织发表意见，协助及时做出决策”，首席执行官约翰·钱伯斯说。[22]他表示，结果就是，现在公司只需要一周时间就能为一项风险投资制定商业计划，而过去这需要六个月时间。

发展边缘的有效建议

通过分散决策，伊利诺工具公司和思科等公司试图培育并非在公司总部或核心业务内发挥作用的创新。经典的例子就是阿瑟·弗莱（Arthur Fry），在教堂的时候，他的书签总是从赞美诗集中掉下来，为此他发明了报事贴。不过，最初市场调查令人失望，但阿瑟坚持自己的想法，向秘书们发放样品，使他们了解产品。如果在很多业绩低下和平平的公司，阿瑟的想法肯定会被扼杀在摇篮中，他可能需要自己成立一家公司销售报事贴。但在3M，该产品最终成为了主打产品。

为了促成这一成功，企业有时候可能要避免一致同意的决策；否则，在这个决策过程中，重要的少数意见可能会被忽视。这就是利洁时信奉的理念，在我们的研究中，该公司也是卓越绩效企业之一。“如果在一个房间有10个人，其中8个人对一件事的看法一致，而2个人持不同意见，我们不会解决这一分歧，令所有人皆大欢喜”，首席执行官巴特·白克解释。相反，利洁时允许这两个员工进行小规模的试验，来验证（或反驳）他们的想法。“有时候，我们最重要的创意是这样来的”，白克说。[23]

利洁时家化的自动空气清新喷雾产品Air Wick Freshmatic就是个很好的例子。该产品的创意源于6年前韩国的某品牌经理，但这项提议起初受到公司多人的质疑，原因之一在于利洁时对相关技术不甚了解。白

克回忆："这是我们第一次涉足电子技术，以及电线、电池和间隔开关领域。"但白克最终还是被说服了，"如果有人能顶住压力，站出来说'不，我坚信我的意见，你们都错了……'那么，我认为不妨一试。"[24] 随后推出了一个小型项目，2004 年年初，公司面向英国消费者的初步试验结果鼓舞人心，随后在三十多个国家进行了大范围试验。现在，Air Wick Freshmatic 在 85 个国家出售，创造了超过 2.5 亿美元的年收益，成为利洁时家化史上最成功的产品之一。考虑到当时高层完全可以支持风险较小的提议而否决这项创意，这一成功显得尤为可贵。不过，这也是利洁时能够快速开发新产品的原因之一。通常来说，公司当年约 35% 的净营业收入来自过去三年推出的新产品。[25]

控制边缘战略

类似 Air Wick Freshmatic 和报事帖的产品创意来源可能会很容易误导高级管理人员，让他们认为这样的成功完全来自运气。一方面，如果阿瑟·弗莱在教堂没有遇到书签问题，他还会发明黄色的报事帖吗？另一方面，如果在 3M 以外的公司，弗莱是否会忘记了报事帖这个想法？他还会将这个突发奇想变成商品投入市场吗？在卓越绩效企业研究中，我们最初寻找的是企业用于识别和寻找报事帖等 BEMI 战略过程的通用性。但是我们发现，通用性并不在于具体过程中，而是这些过程的性质。实际上，这些过程最初看似随意，甚至是混乱失控。但是，进一步的调查显示出，这些过程具有明确的规律和逻辑。首先，战略是分段制定，但保持连续性的。其次，它需要永久的投入，而不是永久的过程。这些看似互相矛盾的特点需要更详细的讨论。

分阶段但持续的计划

在低绩效和中等绩效企业，战略倾向于根据日历制定。例如，管理

人员可能每年召开一次会议讨论、修订甚至检查公司的战略。从本质上说，这是一个中规中矩、可以预测的过程。但卓越绩效企业的情况并非如此。相反，这些组织的战略更偏向于分阶段制定，这取决于隐藏的S曲线和新技术崛起等具体时间。此外，这并非一次性事件，而是一系列持续的活动，并随着时间而不断变化，如同企业的竞争S曲线一般。

以三星为例。20世纪90年代初，公司有志于成为消费电子市场的佼佼者，首席执行官李健熙向员工下达了严格指令："除了老婆孩子，改变一切"。随后，三星进行了大刀阔斧的改革，短短十年间就发展成全球著名企业，不仅生产价廉物美的产品，其创新设计也是深入人心。但是2010年年初，李健熙宣布计划带领三星进行重大战略转型。他告诉员工，"公司正面临危机。""10年内我们多数的龙头业务和产品将过时。我们必须重新开始。我们必须向前看。"[26]

批评人士可能会质疑李健熙是否是带领三星完成这一转型的适当人选。毕竟，这位首席执行官刚刚重掌大权，2008年，他曾因被指控设立贿赂基金收买政府要员而辞职。但是，值得称赞的是，李健熙并没有后知后觉。实际上，近期他警告员工，三星危机四伏，但此时公司在业内已处于领先。按营业收入计算，三星是全球最大的科技公司之一，拥有创新平板电视、手机和存储芯片等产品。但正如我们在前面讨论的，这通常是卓越绩效企业的做法，它们不会等到销售额停滞不前、利润下降时才会采取新的战略调整竞争基础，也不会奉行定期转型的长期战略。实际上，它们分阶段地进行重大战略变化，并且坚持如此，从一条竞争S曲线进入下一条S曲线。

另一个例子是联合包裹服务公司。联合包裹服务公司成立于1907年，在100年的历史里，公司多次进行业务重塑。早期它在西雅图用自行车进行投递业务，20世纪20年代，联合包裹服务公司为零售商提供快递服务，这是一次重大转型，因为当时，大型零售商都有自己的快递车队。20世纪50年代，联合包裹服务公司成为普通的快递公司，

与美国邮局开展竞争，最终将业务普及到48个州。到20世纪80年中期，原来的国内公司已成为一家全球性公司，并大胆推出航空快递。此外，公司开始在美国提供隔天送达的航空服务。1992年，联合包裹服务公司再次出击，进军信息产业，推出全球最大的包裹跟踪系统——TotalTrack。仅一年后，公司成为了一个第三方物流服务供应商。1998年，联合包裹服务公司另一项重大举措是成立联合包裹服务公司资本公司（UPS Capital）进军金融服务市场。最近，这家公司又开始提供服务备件物流服务，为戴尔等公司库存备用零件和提供保修服务，还涉足重型货运业务。

联合包裹服务公司的所有重大战略转变都使公司从一条竞争S曲线进入下一条曲线。所有这些转型并未按照预定的时间表进行，也并非为了金融危机而不顾一切地盲目出击。相反，它们分阶段但持续地进行战略转型，具体时间取决于联合包裹服务公司现有核心业务的竞争基础。这是卓越绩效企业的重要特征；依据公司的期望转型，而不是在财务S曲线下行时被迫为之。

将战略转型的承诺而非过程变为长期工作

联合包裹服务公司究竟采用哪种举措持续寻找下一个BEMI，向新的竞争S曲线过渡？这个问题是我们研究的主要领域，我们估计不会发现万能的公式。实际上，我们发现，一些卓越绩效企业采取经过深思熟虑的方法制定战略，采用谨慎规划和自上而下的决策方法，而其他公司使用更有机的自然出现的方法。尽管令我们吃惊的是，卓越绩效企业战略制定方式其实包含很多传统战略制定的影子。也就是说，卓越绩效企业不会局限于任何一种方法；在复杂的环境中，它们通常取众家之长，使用眼下最适合自己的方法。例如，有些卓越绩效企业设立战略管理办公室，作为负责管理各业务单位和市场周期战略的核心机构；有些

设立首席战略官职位。[27] 另外，还有一些企业设立创新理事会、临时任务小组和业务孵化器。

战略组合必须为不同的业务单位、地区等设计，还要求大公司采用各种各样的战略制定方法。多种战略也使战略制定成为更难预测的过程；因此，高层管理人员、中层管理人员和员工系统地保持优势的难度更高。例如，如果战略始终由首席执行官制定，那么所有人将竭尽所能地影响首席执行官的决策。或者，如果决策由高级管理者每半年举行一次的会议决定，下属将使用更多的时间和精力掌控时间表。为了避免战略的这类限制，卓越绩效企业各自采用不同的战略制定方法，纳入多种来源，避免战略的不可预测性。或者，它们将专门实施防范措施。例如，它们可能临时设置一个影子首席战略官，复制一项战略计划，对照信息来源、假设和原定计划的逻辑进行检查。

不过，即使卓越绩效企业不采用永久性过程，它们对于战略制定和执行的投入却是永久的，且这种投入从企业领导层开始就付诸实施。例如，在思科，首席执行官约翰·钱伯斯明确表示，他希望管理人员积极参加公司分散决策结构的各种理事会、委员会和工作小组，发现新的商机，制定未来战略。尽管钱伯斯表示希望公司管理人员参加的这类委员会不超过四五个，但仍然希望他们能将至少30%的精力放在这类工作上。[28]

这类工作出人意料地难以维持，即使对于顶尖的创新公司。例如，2001年，詹姆斯·迈克纳尼（James McNerney）离开通用电气出任3M的首席执行官，他引进了通用电气的六西格玛方案以及更严格的财务控制，当然，他还希望3M持续重视创新，但问题是成为新焦点的效率与创新经常发生冲突，结果导致二者明显脱节。以前，3M可以自夸销售额至少有30%来自新产品（过去五年上市的产品）。在詹姆斯·迈克纳尼的领导下，这一比例下降至25%。“本质上，创新是一个无序的过程。”3M的现任首席执行官乔治·贝克利（George Beckley）解释，

他于2005年接替迈克纳尼，“你不能将六西格玛放入这个领域，然后说，‘嗯，我的创新有些落后，我为自己定了计划，星期三想三个好创意，星期五两个。’这不是创意的方式。”[29]

3M发现，即使六西格玛等出发点最好的举措和计划都可能会不利于一个组织的战略目标。在我们的研究中，我们发现，由于战略与长期规划同时制定，很多公司会犯另一类可能致命的常见错误。不可否认，长期规划是一项必要的任务，但它并未使公司具备确定和向新的竞争S曲线过渡的能力。根据定义，它非常注重数量，几乎不是开放式探讨潜在机遇的论坛。换句话说，远程规划很少（难得）会形成创新想法。

这就是为什么我们提倡使用以边缘为中心的战略。战略的本质在于推陈出新，而推陈出新在于创新，不仅仅是技术或产品创新，以及管理、组织和流程创新。我们来看看全面撒网的方式，这就是一百多年来联合包裹服务公司长盛不衰的诀窍。以边缘为中心的战略确保各类重大转型，确保卓越绩效企业保持领先。不过，哪些人有能力领导这类战略转型；如何选择这些人，他们如何合作，共同设计和实施新战略呢？在下面的章节中，我们将了解卓越绩效企业如何定期更新领导团队，确保公司勇往直前，持续地从一条S曲线进入下一条曲线。

在得出结论前，请思考以下问题：

1. 贵公司的核心业务处于S曲线的什么位置？你是否找到了下一条S曲线？
2. 贵公司使用哪些程序从组织的边缘获得新信息？
3. 贵公司是否定期开展试验，测试关于市场的假设。
4. 假设企业核心业务之外的员工有一些新产品的想法（比如报事贴），贵公司有多大可能把这个创新推向市场？

5. 考虑一下贵公司的上一个重大企业变化举措。是否因财务业绩下滑而启动；或在销售额依然快速增长，利润率很高时采取措施？
6. 贵公司采用哪些流程制定战略；哪些人参与；该系统是否更倾向于满足个人需求？

第7章



先于曲线而改变的领导力

当计算机行业陷入低谷时，王安电脑（Wang Laboratories）公司的情况最糟。王安电脑由已经去世的王安于1951年创建。王安是华裔美国人，是电脑工程、磁芯存储器重要技术的共同发明人，王安电脑一度创造辉煌。三十多年来，公司顺利从一个主要生产系列过渡到另一个，从计算器到文字处理器，再到微型电脑。在20世纪80年代的全盛时期，公司的营业收入达到30亿美元，员工超过4万人。不过一切瞬息万变。当个人电脑的革命拉开帷幕时，王安电脑掉以轻心，从此一蹶不振。公司的营业收入锐减，成千上万名员工被裁员，到了1992年，公司提交破产保护申请，最终被荷兰的资信利（Getronics）收购。

很多文章介绍了王安电脑的没落。一些人归咎于公司的发展速度太快，导致缺乏内部管控，客户服务直线下降。除此之外，其他人认为，根本原因是组织过于自满，未能意识到公司未来的产品必须与IBM竞争对手等的产品兼容。另外，还有人指责1986年接替父亲担任总裁的王列。毋庸置疑，这些因素促成了王安电脑的衰落，但其中还有一些不为人知的故事。

王列可能并非接替他父亲执掌大权的最佳人选。王列当时很年轻，只有 36 岁，有些人对他的评价是做事不够果断，没有能力改变其他管理人员的意见。另外，他采取的全体同意决策方法通常会导致分析瘫痪，从而令员工们感到灰心失望。“我们走向了委员会设计之路。”前王安电脑的员工回忆，“问题是委员会从未批准任何提议。”[1]不过，王列最大的弱点也许是无法完全理解能力 S 曲线的重要性。

隐藏的能力 S 曲线的危险之处

企业早已经了解产品在市场中的成熟过程。起初，销售增长缓慢，逐步上升，最后逐渐退出市场。大部分管理人员熟悉财务 S 曲线，但很多人并未意识到另一个同样（甚至更）重要的 S 曲线。为了把握市场机会，公司的能力发展也呈 S 状，开始发展缓慢，然后快速发展，随后保持稳定（见图 7-1）。问题是在应该关注能力 S 曲线时，很多管

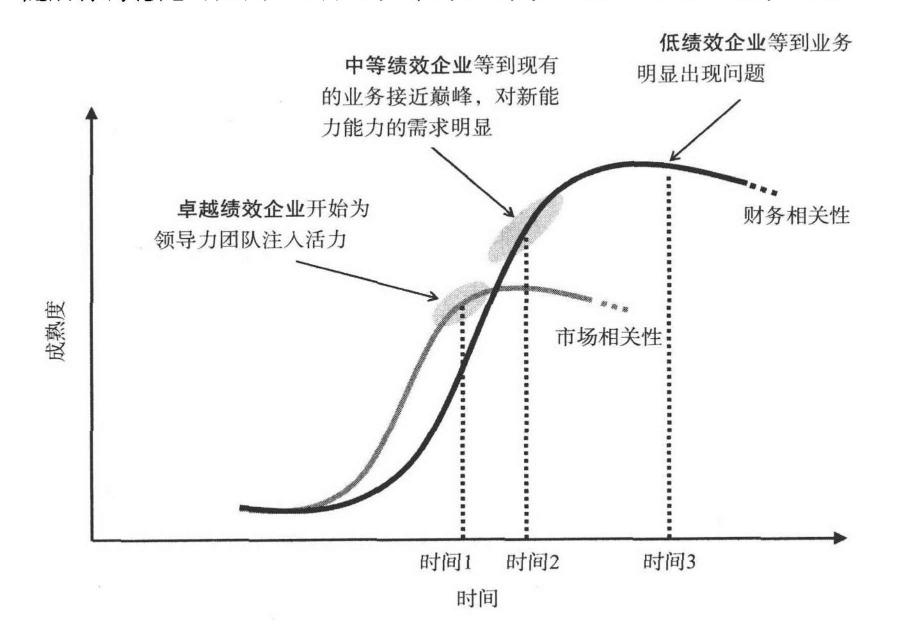


图 7-1　隐藏的能力 S 曲线

理人员倾向于抓住财务S曲线不放。但当财务业绩开始逐渐下滑时公司才动手为下一个市场机遇发展能力已经太晚了。越早动手越好，因为在财务曲线S处于上升时，能力S曲线已趋于平稳。

简而言之，王安的高级管理者就输在了这里。在销售文字处理器的业务还蒸蒸日上时，公司就应开始开发最终替换专用文字处理器的产品，如个人电脑。但是，王安电脑行动滞后，到迫不得已时才推出与IBM兼容的个人电脑，但销售额从未上升。20世纪80年代，公司迫切需要的不是能够运行和扩张现有业务，而是能够推出新产品的领导团队。考虑到这一点，王列注定失败，因为他缺少抢先能力S曲线一步开发全新产品的能力。一位曾在王安电脑公司工作的工程师说："公司应该准备两三代新产品，但是我们一个也没有。"[2]

在研究中我们发现，很多低绩效和中等绩效企业都会犯与王安电脑一样的错误。它们按照财务S曲线管理业务，当核心产品成熟后，企业将变得不堪一击。相反，卓越绩效企业平稳地从一项重大业务向另一项过渡，因为无论是否有意而为，它们都会意识到身处S曲线的什么位置。

现在我们要探讨的是微妙的一部分。一些高级管理人员更擅长运行现有业务，扩大生产，向其他地区扩张，通过渐进式创新扩大产品系列等。其他管理人员更像创业者；他们的优势是创造新市场。两类管理人员没有优劣之分，领导层的类型应满足能力S曲线所相符的当前公司需求。当然，这说起来很容易，尤其是在企业发展良好时。实际上，几乎没有哪个首席执行官愿意在收入激增，公司赢利时急流勇退。谁不想持续随着财务S曲线上行呢？但是，此时最需要的就是调整领导力。否则，公司财务S曲线继续上升，过一段时间就会碰壁，就像王安电脑。虽然遗憾，但王安不得已解雇了自己的儿子。尽管，新上任的首席执行官理查德 W. 米勒（Richard W. Miller）进行了大规模的重组，调整战略，但为时已晚，回天无术。

毫无疑问，在财务 S 曲线达到顶峰之前调整领导力是一项艰巨的任务。在一项业务发展正盛时，最大的诱惑是维持现状。实际上，这正是绩效平平和绩效不佳企业的做法。但是，当核心业务开始停滞不前时，公司业务一团糟，此时，公司才被迫调整高层管理人员，调整公司发展方向。相反，卓越绩效企业通常能够避免这种压力巨大的转型，因为高层团队总是先财务 S 曲线一步行动。换句话说，他们提前同时进行多项业务，并且早在这样做的理由出现之前就动手，因为他们知道什么时候应该开始新的财务 S 曲线。

话说回来，卓越绩效企业如何提前计划，反复进行这类困难的过渡？我们发现，三个组织管理做法不可忽视。首先，卓越绩效企业根据能力曲线的变化提前调整高层管理团队，带动组织调整。其次，它们保持高层管理团队均衡发展，如认识水平、任期和主张，兼顾眼下与未来，同时管理两个 S 曲线——财务业绩和独特能力。最后，这些企业以显著提高有效性和生产率的方式组织和管理高层管理团队。这些具体的措施有助于避免高层管理团队负担过重，尤其是在为管理公司的现在与未来发展时。

制定提前调整的模式

调整首席执行官的理由多种多样。一些是因为退休，还有一些是因为突发事件，如疾病、事故、特殊情况、行为不当。很多公司认为，接班人计划的关键是能够对失去重要人士快速做出反应。这就是很多管理精英，如诺埃尔·蒂奇（Noel Tichy）和沃伦·本尼斯（Warren Bennis），长期以来一直强调保持领导层的人才不断流动的原因。

仅仅有一批接替高级管理人员的适当候选人远远不够。当然，更换重要员工的能力至关重要，但这仅是接班人计划的诸多作用之一。实际上，我们的研究显示，卓越绩效企业倾向于以与其他公司截然不同的方

式使用接班人计划。具体来说，它们使用该计划持续调整高层管理人员，以保持公司活力。这样一来，这些公司可根据明确或隐含的时间表更换首席执行官和其他高管，该时间表体现处于能力S曲线不同位置时公司转型的必要性。换句话说，它们不会坐等危机出现，或促使它们这样做的事件发生。相反，它们遵循一种规律，积极地调整高层领导，使组织转型领先于曲线。

寻求持续发展，而不是人员更迭

我们来看看 Adobe Systems 公司。2000年，在布鲁斯·奇岑（Bruce Chizen）出任首席执行官时，这家公司正在进行重大转型，从一个面向利基市场的数码艺术工具公司转变为全球数字媒体内容创新的重要力量。然而，收购 Macromedia 成就了这一转型，Macromedia 是用于在线动画和视频至关重要技术 Flash 的制造商。此举由奇岑领导，使公司能够与知名的软件巨头在网络应用程序领域一较高下。然而，在任职七年，带领公司走向成功之后，奇岑（当时52岁，还很年轻）决定将大权交给他的长期副手塔努·纳雷恩（Shantanu Narayen）。最初，人们认为这很突然，但对于 Adobe 却是合情合理，因为公司预期未来将面临多项挑战，将与微软等更大的竞争对手正面对决。实际上，纳雷恩升职并非完全出人意料，有消息称，董事会已关注他多年。[3] 不过，此举还是震惊了华尔街的分析师、投资者和其他人，他们认为不寻常的仅仅是一个首席执行官在公司经营未出现问题就交出大权，而接班人及新高层团队接手后立即迎接公司的新一轮挑战。

这只是很多卓越绩效企业的标准经营程序。以英特尔为例，在其整个发展过程中，先后有五位高官担任过这家半导体制造商的首席执行官，罗伯特·诺伊斯（1968 ~ 1975年），戈登·摩尔（1975 ~ 1987年），安迪·格罗夫（1987 ~ 1998年），克雷格·巴雷特（1998 ~ 2004年），以及保罗·欧德宁（2004年至今）。公司不止一次求助于外部人

才，公司的权力移交过程组织有序。“为了了解差距，我们讨论未来10年的高管变动。”大卫·尤菲解释，他自1989年在英特尔的董事会任职。[4]实际上，在欧德宁就任仅仅几个月，董事会已开始为2004年11月上任的现任首席执行官寻找接班人。[5]不仅如此，65岁的强制性退休年龄有利于保证首席执行官见好就收，到目前为止，打破这一惯例的只有巴雷特。诺伊斯和摩尔退休时只有58岁，格罗夫是62岁。

从英特尔和其他卓越绩效企业身上我们总结了很多经验，其中之一就是更换高层时不仅要考虑连续性，而且它们的主要目标是通过高层团队的更迭来推动公司的发展。这样看来，这与其他公司制定接班人计划的理由并不相同。

1998年，格罗夫交出英特尔的大权，当时他成绩不俗。如果连续性是英特尔主要关心的问题，那么格罗夫还可以再干三年，直到他达到65岁的退休年龄。而现实情况是，他将大权交给了巴雷特，后者采取了一款战略扩充产品，提高了英特尔的业绩增长。最终，结果喜忧参半，不过，问题的关键在于巴雷特采用与格罗夫截然不同的方式发展英特尔。实际上，英特尔的每一任首席执行官都有独特的过人之处。以格罗夫为例，他大胆决策，带领英特尔放弃内存芯片业务，开发微处理器业务，这一转型使英特尔跃居全球高科技领域领先地位。现任首席执行官欧德宁一直致力于Atom移动芯片，该产品可用于任何需要与网络连接的设备，包括手机、导航系统，甚至锁线装订机（下载模式）。[6]总而言之，英特尔并非将接班人计划作为维持现状的手段，而是作为定期为管理层注入活力和公司向前发展的机制。

不断调整管理层的优势之一是为有才能的管理人员提供晋升机会，避免跳槽。相反，当公司的首席执行官及其他高级管理人员的任期延长时，它们手下有潜力、有野心的下属只得另谋出路。例如，在斯科特·麦克尼利（Scott McNealy）在太阳计算机系统公司（Sun Microsystems）的22年任期内，公司高级管理人员离职率非常高，部

分原因就是麦克尼利在位时间太长。[7]

在适当的时期培养适当的候选人

持续提升领导层水平，预测需要新领导层的时机，而并非仅仅储备人才；这需要随时根据公司环境培养和挑选首席执行官接班人。这意味着，无论接班人现在有多么优秀，当时机真正到来时，并非每一个接班人都适合。卓越绩效企业列出和总结了他们面临的挑战，他们以此作为选择接班人的依据。因此，挑选接班人和领导层发展必须具备培养多元化候选人的眼光，然后挑选最好，也是当时最适合公司现状和发展方向的候选人。

领导力发展或更替容易犯的一个重大错误是为首席执行官提供太多的机会定型接替他们的接班人。我们的研究发现，很多公司依然在犯这个错误，允许首席执行官过多控制继任过程，采用的选拔机制缺少足够的透明度。我们来看一下美国国际集团。英特尔因权力顺利移交而闻名，而近年来，说到美国国际集团，总是离不开摇摆不定的权力移交。在莫里斯·格林伯格（Maurice R. "Hank" Greenberg）担任美国国际集团首席执行官时，有报道称，他曾培养他的两个儿子作为接班人。但最终，他的两个儿子都离开了公司。随后，格林伯格将注意力放到两个首席运营官身上：马丁·苏利文（Martin J. Sullivan）和唐纳德·卡纳克（Donald Kanak）。一位客户称，将他亲自挑选的候选人名字写在一张纸上，将其放在一个密封的信封里，等他离开时，董事会才可打开这个信封。[8] 2005年，由于被指控证券和商业欺诈，格林伯格被迫辞职，苏利文出任新首席执行官。根据苏利文的观察，由于涉足次级抵押贷款业务，美国国际集团遭受重大经济损失，只有大规模的政府救助才能拯救公司免受灭顶之灾。

对于截然不同的接班人过程，我们来看一下高露洁。高露洁的一切都从业务单位水平出发，管理者先确定有才能的员工，然后，当地总经

理、部门主管和其他高级管理人员审查名单，包括人力资源高级副总裁、首席运营官、总裁和首席执行官。在这个过程中，名单中会增补或删除一些人员，达到标准的员工在整个职业生涯中接受困难的任务，他们的工作进度有人定期跟踪。对于一千名最佳的高潜力员工，高露洁从外部聘请管理人员导师辅导他们。这些员工还被派往纽约总部会见高级管理人员，为期一周。此外，所有的职能部门负责人应向董事会介绍两三个有一天可能超越他们的员工，负责人提供每个候选人的优缺点等详细信息。总而言之，董事会定期跟踪高露洁最佳的两百多名员工的表现，确保公司熟悉适合高级职位的所有候选人。

因此，当有人获得高级晋升时并非出于某个人的个人决定，如2007年伊恩·库克（Ian Cook）接替首席执行官鲁本·马克（Reuben Mark）。实际上，这是经年累月的很多人决定的总和。[9]

着眼于现在与未来的领导团队

留住适当的人（淘汰不适合的人）可能是管理层调整的简单的第一步。因为，领导团队的组成通常由公司的战略与结构决定，通常由部门主管和承担损益责任的人员，以及重要职能部门主管组成。因此，领导团队的任命并非为具体空缺职位挑选能力最好的候选人那么简单。

实现卓越绩效的途径并非显而易见。请记住，高层领导必须完成两项任务：公司必须安然渡过现有的财务S曲线，同时向下一条能力S曲线过渡。这需要领导团队均衡发展，在确保持续性的同时调整和发展业务。实际上，公司必须着眼于现在与未来，这是均衡发展，在两个领域均具有优势的高层领导团队较容易实现的目标。

创新性地解决愿景与执行的平衡问题

在进行重大权力移交时，未被选到的员工通常会开始考虑组织以外

的雇用机会。这可能是调整领导团队并为其注入活力的好时机。但这也会导致公司希望留下的有价值人才的流失，尤其是离职可能导致领导团队衰落失衡。

在卢英德（Indra Nooyi）最初知道她将是百事可乐的下一任首席执行官时，她的第一反应是飞往科德角去见在那里度假的白怀民（Mike White）。白怀民一直是该职位的头号竞争对手，二人都曾担任百事可乐的首席财务官，白怀民被视为公司最佳的运营管理者，卢英德不想失去这个才华横溢的竞争对手。卢英德问白怀民，“请告诉我怎么做你才会留下来”。在考虑之后，白怀民决定留下来，而卢英德兑现了自己的诺言。有报道称，卢英德游说董事会为白怀民加薪，使其薪资水平与自己的相当，她还承诺，在重大会议上，她总是在自己的右边给他留一个位置。[10] 留住了白怀民，卢英德得以保持优势平衡，白怀民的经营专业知识，与自己的战略眼光。

在其他情况下，如果公司向前发展，应检查最高领导团队的基本组成。2005 年 4 月，在马克・赫德（Mark Hurd）出任惠普的首席执行官时，他保留了两位曾负责两个最成功事业部门的高级管理人员：企业计算机部的安・利沃莫尔（Ann Livermore）和打印机产品部的沃梅什・乔希（Vyomesh Joshi）。不过，他还从西门子、PalmOne 和戴尔聘请了大量高级管理人员。在首席执行官卡莉・菲奥莉娜（Carly Fiorina）离职后，公司陷入混乱，高级管理层变动为公司找回了一些秩序。但这并不意味着赫德及其管理团队有意将公司恢复原状。实际上，赫德知道，惠普需要振作起来，摆脱困境。因此，在其任期内，他向“惠普之道”（HP Way）奉行的一些信条提出了质疑，例如，裁员几千人，冻结退休津贴。“过去的问题已经得以解决。”赫德解释，“如果现在出现问题，我们得去解决。” [11]

其他卓越绩效企业成功地收购其他企业，因为这是获得新观点，弥补高层领导团队不足的最佳机会。当 Adobe 收购 Macromedia 时，当

时的首席执行官布鲁斯·奇岑仔细分析了高级管理人员，并找出了能够带领公司将年营业收入提高至100亿美元的人。“有很多管理人员要么不想有所作为，要么不具备有所作为的技能。”奇岑回忆，“而我们把握机会做出改变，这正是我们有了很多新管理人员的原因，有些来自Adoba，有些来自Macromedia，还有一些来自公司外部。”[12]最终，奇岑在新组织重要职位上从Macromedia聘请的人员超过了Adobe。尽管，对于其他合并而言，由被收购公司的管理人员担任重要的高级职务并不罕见，但罕见的是挑选人员的依据是Adobe的未来发展方向，而非仅仅是最佳的、目前最有能力的管理人员。

在其他案例中，管理团队可能需要不同的观点，并非总是求助于组织外部的人员，有些求助于管理队伍以外的员工。1991年，在拉坦·塔塔（Ratan Tata）接管印度塔塔集团（Tata Group）之后，他用有冲劲的年轻人接替年老保守的元老。此前，塔塔的管理人员并没有严格的年龄限制，几乎没有人退休。但新董事会主席上任后开始开除元老（这并不意外，虽然其中一些人离开时出言不逊），塔塔制定了强制性的退休年龄，防止公司领导层停止流动。例如，现在，塔塔茶叶（Tata Tea）的高管必须在60岁前退休。[13]这一巨大的变化为公司的年轻人才提供了几十个升职机会。例如，班内吉（Brotin Banerjee）在接手经营塔塔房地产发展公司时才30多岁，此前他从塔塔管理项目一路升迁。“如果在1998年我加入塔塔管理项目时告诉我十年后你将领导塔塔集团公司，我肯定会一笑置之。”班内吉说。[14]正是有了班内吉这样的管理人员，塔塔才能成长为印度最大的私人企业集团，全球最受尊敬的跨国公司之一。

观点多元化，不仅是人才多元化

在组建最高领导团队时，首席执行官通常寻找在重要问题上与自己的意见不谋而合的人，这样做双方能够互相扶持，带领公司走向正确的

方向。理论上，这种方法有一定的道理，但如果首席执行官选择的人员只是为了形成统一的意见，那么公司将遇到常见的陷阱。管理团队会有一个危险的盲点，而这就是意见多元化至关重要的原因。举例来说，管理团队的一些人员应具有支持创新和组织资产的观点，而其他人更偏向于降低风险和负债。这类系统压力，例如，首席战略官（他负责回报率不确定的资金投资）与首席财务官（他的工作是控制成本）互相抵制不仅仅是因为工作性质，还因为在重大决策之前管理团队必须考虑所有的重要利弊。

正因为如此，马克·赫德在担任惠普首席执行官时引进各类高级管理人才，提高公司的多元化水平。他聘请了一个美国中西部人对抗一个硅谷偏执狂。他找来看重企业赢利的人员平衡提倡创新创意理念的人员。[15]此外，他请来兰迪·莫特（Randy Mott）出任首席信息官。20世纪90年代，莫特曾担任零售巨头沃尔玛的首席信息官，在此期间，他是惠普销售的企业IT产品的主要客户。因此，邀请莫特加入高级领导团队可从客户的角度为公司提供宝贵的观点，这种观点对公司非常重要，因为赫德（2010年辞职）曾希望改善惠普的销售文化（过去由工程和营销部管理，特别是在前任首席执行官菲奥莉娜领导时期）。

多元、广泛的意见对3M的首席执行官乔治·巴克利非常重要，他鼓励高层领导人员参加其他董事会。“我希望它们了解如何与董事会互动，应对市场状况，制造和战略发展的其他方法。”他解释道。当然，缺点就是他们在其他董事会花了时间就会减少在3M的工作时间，管理人员将认识更多外部联系人，并可能导致他们被别的公司挖走。“这样做存在损失人才的危险。”巴克利承认，“不过，还是利大于弊。”[16]

领导层观点多元化的一个障碍就是僵硬的组织结构，卓越绩效企业倾向于将正规与非正规融合在一起。英特尔因鼓励这类互动而闻名，公司鼓励员工对掌权的领导人直言不讳。正因为如此，英特尔拥有悠久的平等文化，管理人员只有办公桌，没有办公室。当安迪·格罗夫执掌大

权时，他的办公桌与当时负责全球新闻稿的副总裁帕姆·玻拉斯（Pam Pollace）相邻。这两个管理人员之间仅有一个隔断，有时候，在偶然听到格罗夫或其他人说什么有价值的想法后，玻拉斯会插个话。格罗夫总是鼓励员工大胆表达意见，因为他认为热烈讨论方案的利弊能够做出更好的决策。“人们敢于畅所欲言，与安迪争执。”当时的高级副总裁罗恩·惠蒂尔（Ron Whittier）说。[17]

永远不要低估细小变化的力量

一方面，机智的管理人员尊重最高领导团队需要时间磨合这一事实。另一方面，组建时间太长的领导团队反而效率低下。有时候，新首席执行官必须调整成型已久的高级领导层，也许仅更换一两名成员。有趣的是，我们的研究发现，不论好坏，即使更换一两个人也能够彻底改变领导团队的气氛。因此，组建适合的核心团队需要每个员工拥有的专业技能不止一项，还要具有一种商业理念（例如，一个人是否愿意承担经过精心评估的风险）。在很多案例中，由于无形的因素，理论上成立的事情（基于简历和过去的经验）在现实中可能变为灾难。

这就是为什么最好的领导慎选团队内的每个成员。他们总会设想更换即使一个人员的影响。通常，问题是首席执行官采取行动太慢，而不是太快。布鲁斯·奇岑在首次成为Adobe的首席执行官时就出现了这个问题。“有一个销售管理人员工作非常努力，他非常聪明、友好，但我知道他不会带领公司更上一层楼。”奇岑回忆。“但我并不想面对这个问题。只要我一天没有做出决定，就是错失了一天的时间提高该销售人员水平。”做出决定或者不做出决定都会对公司的盈亏产生巨大的影响。“在这方面，我们至少花了一年时间才达标。”奇岑承认。[18]

妥善管理，避免负担过重

很多公司的高层管理团队人才济济，因此理所应当地认为这样自然会产生完美的结果。毕竟，挑选出来的人员都经验丰富、能力极强且才智过人，因此，他们将成为自己及公司的领导榜样，不是吗？不过，很多公司发现，除非管理得当，否则领导团队的整体表现远远低于个人表现的总和。

全球最大的全方位服务餐饮公司——Applebee's International 就发现了这一点，并不断发掘这方面的潜力。当劳埃德·希尔（Lloyd Hill）出任首席执行官时，他组建的高级领导团队包括出类拔萃的管理人员，每个人都在各自领域成绩突出，有所建树。但是该团队根本算不上团队合作的模范，因为派系斗争妨碍了团队合作。"我们完全无法发挥作用。" Applebee 当时的首席财务官回忆。[19] 两大障碍影响了团队成员的发展。第一，他们对于应该关注哪些问题毫无头绪。第二，即使这样做了，他们也缺少适当的规则来规范合作方式。尽管，希尔最终修正了这一错误，使管理团队成为高效的领导团队，到 2006 年退休之前，他被《机构投资者》(*Institutional Investor*) 评为美国最优秀的首席执行官之一。而其他公司就没有这么幸运了，因为它们的领导高层依然被这两个问题困扰着。

讨论正确的问题，了解如何合作并非易事。我们发现，对于卓越绩效企业，秘诀就是部署解决方案，避免一些常见的机能失调。关键是以特定的方式组织高层团队（或多个团队，我们发现情况就是这样），共同管理团队时间，确保最重要的日程项目永远不会草草了事。

在高层团队中打造高层团队

在公司组建一个高层团队时，面对的诱惑是过于想面面俱到。例如，新任首席执行官可能会自然地将其所有直接下属，以及以前的团队

成员包括在团队中。理论上，这种囊括所有的方法有一定的道理。毕竟，人越多，意见就会越多样化，越有助于解决问题。通常，很多公司的高层团队由二十多人组成。但是人海战术也有不足之处。人们倾向于投票支持同盟（要么业务职能为主，要么产品系列为主），还可能受到诱惑参与幕后交易。

为了避免这个问题，卓越绩效企业的起步更为成熟：它们在团队内组建一系列内部团队。它们缩小高层团队的规模，可能为 3 ~ 7 人，这些人是主要决策者。这个小集团将听取其他团队的意见，最终让可以有所贡献的人数达到数百人。据哈佛大学的一项高层管理人员的研究表明，问题的关键是认可高级领导层的三个不同的职能：信息共享、重要决定协商和做出重要决策。[20] 一个小组同时承担全部三个职能并不现实。这就是一些公司专门将这些任务分开，明确定义，将每项任务分配给不同的团队的原因。哈佛大学的研究显示，在布赖恩 · 比米什（Brian Beamish）担任英美资源集团（Anglo American）基础金属部首席执行官时，他的高层团队由来自全球各类业务和业务部门的 14 个成员组成。比米什彻底检查了团队结构，明确工作重点：由职位最高的 40 个经理组成团队负责部门之间的信息共享，管理委员会专门负责协调各类业务，执行重大举措，由 4 个高级管理人员组成的小型团队做出影响整个企业的重大决策。[21] 这一变化有助于比米什避免一个团队职责过多，而收效甚微的综合征。组建高层团队的等级制度是一种我们反复在卓越绩效企业中看到的模式。

这种只有几个管理人员是重要决策者的理念被很多公司视为异类。但是哈佛的研究发现，最佳领导团队的人数通常不超过 8 个。否则，团队越大，制定和执行让每个人如何在重大问题上做出贡献的规则就越难。危险就是团队将权力移交给一个仅仅分享信息和效率低下的组织。[22] 领导团队不仅应该小，还应不按头衔和身份，而是按在决策过程中提供的价值挑选人员。

公司都应牢记，无论采用什么决策结构，都应始终体现组织的目标。我们可以参考通信和网络设备制造商思科。由于担心增长速度放慢，首席执行官约翰·钱伯斯彻底检查了公司的决策方式。他成立了60个由高级管理人员组成的委员会，为潜在的新项目提供战略建议。他的目标是开发足够多的新业务，帮助思科完成S曲线的跨越，在互联网业务转型过程中，发展和新优势以外的业务。钱伯斯深知自满的危险。几年前，在王安电脑因无法从一个核心业务转向另一个核心业务而没落之前，他曾在王安电脑工作。

为了避免与主要电脑相同的命运，二十几个内部委员会负责提醒高级管理层具有前景的新机遇。钱伯斯曾说，目标是将思科的新业务数量扩大到40个（2007年仅有2个）。“30已经超出了所有高级管理层认为的管理范围。”钱伯斯说。“40个真正的目的在于使人保持开放的心态。”[23] 为了实现这一目标，他预期管理人员将30%以上的时间花在内部委员会上，一些人可成为四五个委员会的成员。[24] 新结构毫无疑问有助于分散公司的决策。有一种说法，70%的决策由较低的管理层协调做出，相比两三年前的10%，这是一次巨大的飞跃。因此，钱伯斯说，他协助公司追求比过去更多的机会，过去只有几个管理人员监测新业务举措。[25]

减少管理时间

毫无疑问，经营一家具有财务和能力S曲线的企业为领导团队带来各种各样的问题，比只关注一条S曲线多得多了金字塔议程事项，管理人员不止关注一条曲线。问题是，许多公司最关注的事项并不恰当。马拉康合伙事业与经济学人智库合作对高级管理人员进行的一项调查显示，高层管理人员80%的时间用于管理影响组织20%长期价值的问题。[26] 根本问题是领导团队通常管理现有的业务，而不是发展企业未来的优势能力（也就是说，他们执著于财务S曲线，而不是能力S曲

线）。要实现最有效地利用高层团队的时间，就应积极地管理时间，实现时间规划之间的平衡。

在马拉康合伙事业对管理人员的调查中，超过95%的受访者说，他们的公司缺少严谨的程序将其时间用在重要问题上。[27] 管理人员的时间宝贵，而这一统计数据真是令人难以置信。部分问题是很多高层管理团队没有行之有效地安排会议。通常，对于急需优先讨论的议程事项，团队总是忙于灭火，从而无暇进行充分的战略规划。人们对紧急事项的关注程度超过了重要事项。

因此，首先要做的是控制花在管理上的时间，为规划挤出时间。这样做的一个方式是将讨论战术与战略规划的会议分开。例如，一个管理人员团队每周开会讨论经营情况，每月开会重点讨论战略问题（也许需要一整天）。因此，这类程序将有助于确保高级管理层自我规范，明确并坚定地兼顾现在与未来。以诺基亚为例，战略制定人员负责制定和跟踪公司面临的最重要战略问题的清单。高级管理人员随后在每月战略委员会上讨论这些问题。“全公司范围的议程将使高层团队专注于常见的挑战，而非具体的子议程。”诺基亚公司副总裁和战略主管盛亚柯（Jarkko Sairanen）指出。[28]

卓越绩效企业为之挤出时间的一个重要战略议程事项是人才规划。此外，独树一帜毫无价值：低绩效和中等绩效企业倾向于管理人才；而卓越绩效企业是为其制订计划。例如，在联合包裹服务公司的管理委员会，12个成员全部负责为其所在部门或经营单位管理职位制订有潜力候选人的员工名单。在委员会每月的例会上，一个成员（轮流选择）将介绍其名单上人员的最新动态。这个过程考虑周到，当员工的职务接近高层时，他们早已被委员会所认识。另外，联合包裹服务公司还举行年度领导层会议，高级管理人员和董事会将审查公司领导层发展计划中能力最强的两百名经理。[29]

不过，为重要战略议程事项留出时间是一方面，有创造性且积极地

管理用于战略规划的时间则是另一方面。从性质上看，最高团队必须处理的一些规划任务是时间密集型任务。例如，高级管理层最重要的战略规划任务之一是确定下一个足够大的市场。这是领导力团队最重要的任务之一，该过程也需要管理团队将重要信号与周围的噪声区分开，然后决定跟踪其中的哪些信号。这需要采用结构性的方法，尽可能最大限度地利用高级管理人员的时间。

以3M为例，当21世纪初詹姆斯·迈克纳尼担任3M首席执行官时，他意识到，公司的问题并不是缺少好的创意，而是创意太多。由于3M有一个政策，允许员工将15%的时间用于发展自己的项目，公司的创新机器单打独斗，而且发展过于旺盛。公司同时运行一千多个项目，管理人员不确定要继续哪些项目。为此，迈克纳尼建立了一个集中的数据库，包括所有这些举措的详情，使用从公司七十多个实验室收集的信息。根据各种标准，如成本、预期收入和上市时间，一组技术总监对这些项目进行了排名。迈克纳尼的高级领导团队将该名单精简至75个。为了进一步精简，保留的项目必须出于有前景的科技领域（像纳米技术），有助于确保挑选可能的BEMI，可能的年销售额至少达到1亿美元。[30]

令人惊奇的是，在很多公司，高层管理人员甚至不知道谁是（谁不是）高级领导团队的成员。这听上去不可思议，但哈佛大学对高级管理团队的研究印证了这一点。研究人员对各国和各行各业公司的一百多名高级领导团队（小企业到大型跨国公司）进行了调查。调查结果令人难以置信。“很少有首席执行官了解领导团队的边界有多么模糊，分担决策有多关键。”作者总结，“实际上，在参与调查研究的120个小组中，只有11个小组对他们的团队成员组成有明确的了解！”[31]既然大部分公司甚至不知道所谓的领导团队究竟包括谁，那这么多公司像王安电脑

一样无法领先于财务S曲线更新，领导层就不觉得奇怪了。

此外，拥有适当的高级管理人员是保持卓越绩效的必要条件。那这些领导的下属呢？具体来说，一家公司如何确保拥有跳到下一条能力S曲线所需的人才？这些员工是否可以从外部聘请，或必须在公司内部培养？管理者如何留住高潜力的员工，防止它们跳槽去竞争对手公司？在下一章，我们将了解卓越绩效企业如何确保不仅拥有所需的人才；而且有充足的人才。

在得出结论前，请思考以下问题：

1. 贵公司上次首席执行官变更的原因是什么？具体来说，是否是因为组织出现危机或其他具体事件？或者有计划地权力移交？
2. 贵公司的接班人计划是否涉及范围广泛，透明度高？
3. 贵公司负责制定企业层面决策的高级管理团队有多小（或多大）？团队成员的思维和学习方式的多元化程度如何？
4. 最高领导团队的成员是否通常在规划上化的时间太少，是否因为他们过多地忙于管理工作？
5. 贵公司鼓励还是回避富有建设性的冲突？员工是对掌权人士直言不讳还是不敢轻易发言？

第8章

人才温室

油气产业一直面临着人才严重短缺的困境：石油工程师的平均年龄超过50岁，经验最为丰富的婴儿潮员工也开始陆陆续续地退休。更糟糕的是，当可持续性发展日渐变成一个重要的社会问题时，该行业的形象一再受损，在过去30年中，油气行业招收到的地球科学类专业大学生大量减少。这些现象促使美国石油学会（American Petroleum Institute）在几年前就着手调查该行业就业人员特征的演变。该研究的结果令人深思。"这些发展趋势的后果非常严重，并且十分紧迫。"该研究最终做出这样的结论。[1]

斯伦贝谢公司是一家市值达数十亿美元的全球油田服务提供商。表面上看，该公司呈现一派忙碌的景象，丝毫未受令其他油气公司望而生畏的经济数据的影响。但这并不是说该公司从未遭受任何重大损失。正如我们在第4章中提到的那样，竞争对手通常用大幅加薪的方式来引诱并定期地挖走斯伦贝谢一些颇具才华的员工。但是，斯伦贝谢能够承受这些损失并照常运转，其原因在于该公司似乎拥有源源不断的高潜力人才，并将他们不断地将其提升至高层职位。这些人才中的大多数人都是

对公司忠心耿耿的员工。显然，斯伦贝谢约 80% 的高层经理和管理人员从学校毕业之后就直接在该公司工作。[2]

数据同样表明，斯伦贝谢公司在内部培养顶级人才方面做出了不懈的、持续的努力，并进行了必要的投资。该公司与多所大学保持了紧密的合作关系，为学生提供奖学金和实习的机会，以确保持续获得优秀年轻人才。斯伦贝谢还投入了相当多的资源用于人才的开发与培养：在针对新员工的培训计划中，新员工将获得实地经验并接受课堂指导。此外，斯伦贝谢也鼓励新来的员工把详细的个人简历发布至公司内网上，以便有机会参与公司全球事业部的项目。而且，为了保持管理人员的充足供给，经理们也需要培养其接班人。斯伦贝谢曾经遭受的人才损失绝非能够轻描淡写地一笔带过：在高潜力员工离开之后，该公司进行了严格的事后检查，通过分析学会了如何使高价值人力流失造成的损失最小化。

得益于这些实践，斯伦贝谢等高绩效的公司已经成为名副其实的人才温室：他们主动营造理想的、适合人才成长的工作环境。在第 4 章中，我们已经阐述了高绩效公司如何吸引并留住主要人才；而在本章中，我们则要讨论这些公司如何培养一流的员工。

理解人才短缺

成为人才温室不仅是一个令人羡慕的、崇高的目标；对于如今各行业中的所有公司而言，更是一个不可或缺的条件。研究表明，人才短缺问题几乎困扰着每个行业，绝非仅限于短期的、周期性的行业之内。简而言之，杰出的人才尚不充足。虽然最近的经济衰退似乎有助于缓解该问题，但是长期的趋势却会使几乎每个行业面临更加严重的人才短缺。彼此日益相关的全球市场竞争不断加剧、世界诸多地方经济加速增长所带来的快速膨胀，以及劳动力老龄化等不利的人口发展趋势仅仅是几个可数的原因。尽管电子劳务市场（包括 Monster.com 等网站）的建设和

发展已经有了巨大的进展，但是一般公司仍然认为从市场中获取所需人才并非易事。

不过，外部劳动力因素并不是公司人才短缺的唯一原因。即使一个行业拥有充足的顶级员工，但是一家公司持续成功的商业运营也会同样会引起其他企业重要人才的短缺。企业要提升获取充足且合适的人才的能力，至少需要关注四个方面的问题。

第一，迅速找到大量人才。一家公司可能会在短期内雇用数十名（或者甚至上百名）一流的员工。但是，当该公司进行规模扩张，因而很多时候需要在每年雇用数千名一流员工时，又会发生什么样的事呢？该公司会不得已地降低标准，或是创造性地思考寻觅人才的地点。

第二，内部人才的培养并不容易。要教会员工所需技能以及有关公司历史和价值观等方面的知识需要耗费大量的资金与时间。在人才流失和增长均达到两位数的公司中，员工的平均任职期变得很短，以至于新员工需要培训那些更新的员工。

第三，在公司向不同的市场和区域扩张的过程中，招聘大量拥有不同背景的员工，自然会稀释公司文化。这意味着，员工可能对于如何按照该公司的价值和使命执行工作缺乏一种基本的理解和共识。

第四，在公司不断成长并增加其业务的复杂性和制度性的同时，员工的整体生产力可能会有所下降。

有趣的是，人才短缺不仅是经济繁荣时期的问题；即使在经济萧条时，公司也可能受到人才问题的严重制约。而往往正是这种人才短缺的状况阻碍了公司跨越下一条S曲线。同时，另一个造成人才短缺的原因可能是最让人吃惊且最有悖于直觉的：公司本身有关削弱人才培养的决定。

种瓜得瓜，种豆得豆

为了理解公司为何有此举动，我们需要看一下第3条隐藏的S曲

线，该S曲线描述了一家公司中重要人才的增加和不可避免地减少的情况（见图8-1）。早在该公司的财务绩效到达顶峰之前，该公司已培养或获得重要人才的数量占总员工和收益的百分比就已缩减。造成这种缩减的原因包括如下方面。

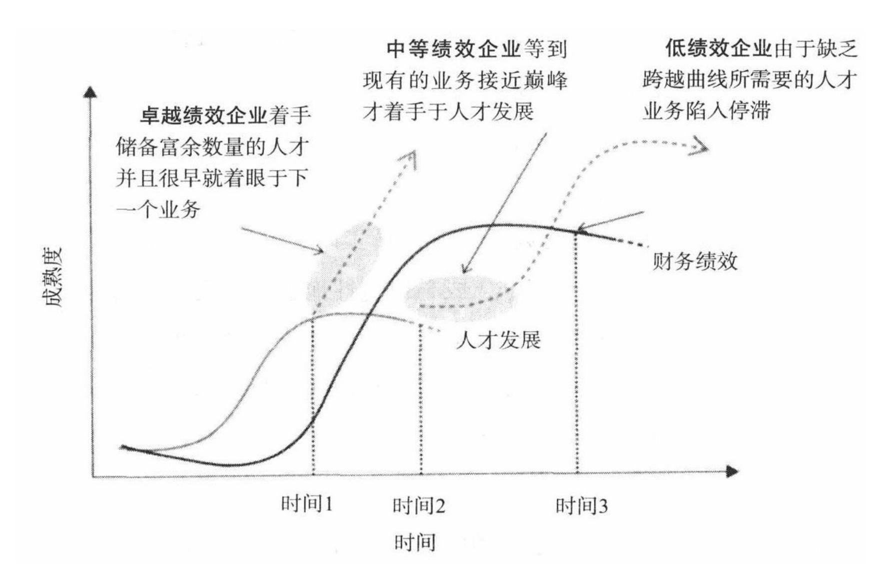


图 8-1　隐藏的人才S曲线

在沿着财务S曲线上升的同时，公司沿着学习曲线下降。因此，公司不再需要如此高比例的重要人才以应对挑战和不确定性。根据传统组织设计理论，处于这种阶段的公司为了减少成本变得更加等级森严。开展业务之时，他们引入了更多的规章和正式流程，而非现场专家和经理的指导。

公司减缓重要人才培养的另一个原因是竞争强度的加剧。随着一项业务的成熟，越来越多更强劲的竞争对手的出现将带来利润变薄的压力。减少管理层和研发人员——这两类群体似乎已不再重要——方面花费的不能产生直接收入的成本，但这是提高收益快捷且安全的方法，至少短期内如此。而更高的收益则可以通过这种人为处理方法拉伸财务S

曲线，同时掩盖竞争加剧和差异化能力削弱等重大变化。除了引发业务周期的衰退之外，投资者对公司业绩的施压几乎会必然导致大幅削减那些花费高昂但难于替代的员工。

特别是在知识密集型行业中，高价值员工大多必须经过学徒式的工作经验积累与职业发展过程，大规模的裁员和经济周期将会导致系统性的技能缺失。我们可以通过观察整个年龄群体的变化发现这种趋势（见图 8-2）。其结果是，公司面临痛苦的抉择：它们可以提拔“老”员工，无论这些候选者是否已成功地展现了其可以肩负更多职责的能力；它们也可以从公司外部雇用大量的“新”员工，直至内部培养的人才因公司“文化凝聚力”的作用而变得更胜一筹。虽然原本可由内部培养的人才来填补，因为他们更能适应公司的文化。

在颇具挑战性的经济时代，公司常常会削减一些等级。随着为弥补空白而从外部雇用的新员工的进入，此举将导致人才薄弱点及其负面后果的出现，其中包括后备队实力的减弱、指导人员的减少以及文化的淡化等。

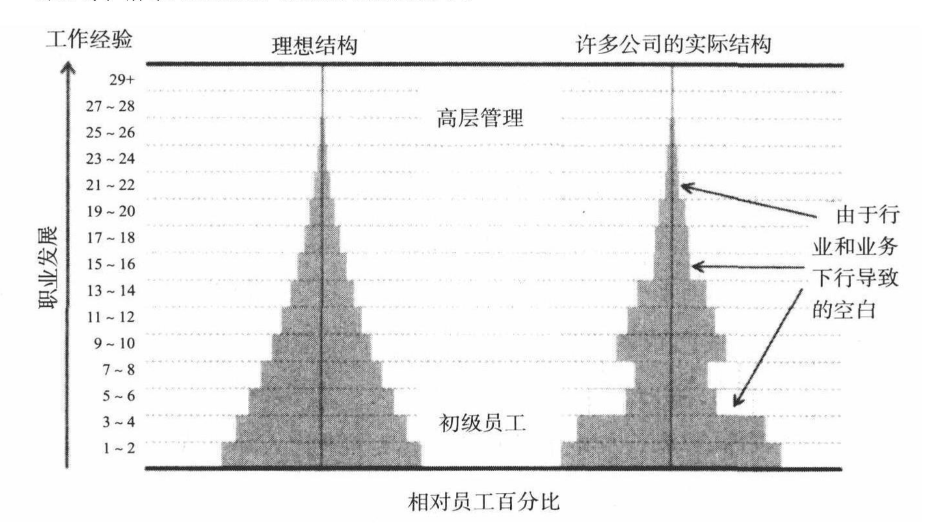


图 8-2 人才群体空白的出现

还有更隐蔽的危险。因减少重要人才比例而导致的人才短缺最终会为实现下一个伟大的业务目标带来诸多问题。尽管关于未来的想法很好，但是大多数成熟的公司不仅大幅削减关键人才岗位，并且在处于财

务S曲线中部的某个位置时减缓重要人才的培养。在这方面，它们有无数或大或小的方式——比如缩减对员工培训与发展方面的投资，鼓励员工安于一些没有晋升希望的岗位、取消员工本应获得的晋升或者种种其他的方式。不幸的是，当公司面临经营压力时，招聘、培训和人才发展等工作均被视为半随意行为，并且公司总是整体性地低估用以重建已失去的精通业务且适应公司文化的人才的投资。（相比之下，通用公司从不减少其培训预算，即便在像2002 ~ 2008年那样黯淡的衰退时期中也是如此，尽管“首席执行官杰夫·伊梅尔特知道，通用公司为提升短期数据表现可以在任何时候暂停公司大多数的培训支出。”）[3]

当公司处在财务S曲线的中部位置时，恰恰不是企业应该停止人才培养的时候。事实上，这正是大多数公司需要投入有经验的人才用以确立并启动新业务的时候，而这些新业务将有助于公司跨越下一条S曲线。可惜的是，很多公司一直在原地踏步，直至其财务绩效和市场声誉均已每况愈下时才重新开始培养重要人才：而这显然是培养人才的最差时机。

使情况变得更加复杂的是当人才培养与发展受到限制时员工自身的反应。当员工发现公司发展的唯一机会源自基于现有S曲线业务的增长时，新员工愈加意识到自身发展的潜力取决于现有员工的更换，这是一种停滞的发展方式。在这种环境下，那些热衷于发展新业务的员工将选择离开公司，而那些倾向于现有业务的员工将选择留在公司而不是走出去。这只能使问题更加糟糕，因为公司里具有创业精神的员工更少了，而只有拥有这群更喜欢新业务挑战的人，公司才有可能跳至下一条S曲线。最终结果是，大部分留下来的员工和管理人才与现有业务的持续成功更加紧密地联系在一起。

建立人才温室的条件

为了避免这些问题，我们构建了一条缩短的人才S曲线，这同样是

为了使企业能够在任何发展的期间内保持高绩效。研究表明公司需要的不仅仅是数量充足的人才，他们需要的是盈余的人才。许多管理人员可能对这种论断怀有极大的疑惑。毕竟，要找到让业务持续运转所需的人才就够困难了，更何况是盈余的人才。但是，我们的研究已经发现，斯伦贝谢、宝洁、联合包裹服务公司和其他卓越绩效企业无论在繁荣还是萧条的时期均保持着盈余的后备人才队伍。（关于何为盈余人才的判断标准，见“盈余的信号”）

与此形成鲜明对比的是低绩效和中等绩效企业。人才短缺一般在大公司中比较常见，并且许多公司的确尽力去积聚足够数量的人才以处理特定业务所面临的日常挑战。但是，它们所缺乏的是能够在财务绩效延展期间中实现卓越绩效的重要人才。这些公司能够在正常情况下顺利运转，但是当它们试图扩张运营或跳至下一条S曲线时却会遭遇重大挫折。解决方法就在于创造充裕性。这样对于那些跳至下一条S曲线的公司而言，重要人才就无需再从劳务市场的丛林中寻觅而得；他们必须从人才温室中培养出来。

人才温室就像农业温室一样。首先，为了确保更早获得成功，公司需要埋下合适的种子，并提供合适的温度；其次，在种子成长的过程中，公司需要采取措施以增强其应对挑战的能力。这种准备必须包括增加其坚韧性的措施，因此，经理必须定期向员工灌输新的想法和思维方式。自始至终，公司都需要提供充足的成长空间。

盈余的信号

“你把这人藏到哪儿了？”我们经常可以在卓越绩效公司的高层管理廊道中听到这种问话。囤积、藏匿人才显然是人才短缺的信号。一些管理专家建议在公司层面管理高潜力的人才，以此避免部门管理人员秘藏人才。只是这种建议忽略了问题的关键，对于解决困扰

大部分公司的人才短缺问题无济于事。那么，成功创建盈余人才的信号有哪些？其中的一些信号如下。

在日常工作中给予思考的时间

卓越绩效企业无需“榨干最后一滴橘汁”。自20世纪20年代以来，3M就允许其员工花费15%的工作时间用于实现其自己的想法。这种做法广为人知，且一直都是该公司一些最成功的产品（比如思高胶带和报事贴）的源泉。无论在经济繁荣还是萧条时期，该公司均保持了这种政策；因此，在节衣缩食的艰难时期，员工不太可能会离开公司。类似的是，基因技术公司也允许其研究人员花费20%的工作时间用于任意项目的开发，其中的一项伟大成就是，雇来研究与生殖系统相关的荷尔蒙方案的研究员拿破仑·费拉拉（Napoleone Ferrera）在其业余时间内发现了一种与癌细胞扩散密切相关的基因。他的发现促进了基因技术公司重磅炸弹抗癌药物阿瓦斯汀（Avastin）的发展。[a]

后备队伍

如果问任何一支运动队在赛季中夺冠的秘诀是什么，答案有可能是后备队中队员的素质。宝洁设有一种强有力的机制，可让其后备队伍中永远人才充足。借助于“内部提升制度”，宝洁为50种重要高层职位各准备了三名合格的候选人。当雷富礼任宝洁CEO时，他曾这样说道，“如果我下周乘坐的飞机失事，第二天早上便会有人接替我的位置。”[b]也就是说如果雷富礼真的遭遇了如此不幸，那么接替其位置的人将会是他在宝洁的同事。“当我们有一个职位缺口时，我们不会给猎头公司打电话；因为那样会有悖我们的公司文化和价值观。”雷富礼说。他在宝洁这家消费品巨头公司中走完了整个职业生涯，最近退休了。[c]

事实上，该公司不断更新的大型数据库中追踪了10万多名员工

的信息，因此宝洁可以迅速地对任何预料之外的人才离职做出反应。“我们可以在一个小时内填补这个职位空缺……这就是该系统的美妙之处。”雷富礼赞美道。他在宝洁担任首席执行官多年，甚至会在周日为高潜力员工的个人问题而召见人力资源部员工。宝洁人力资源部主管莫希特·纳格拉思（Moheet Nagrath）称：“如果你要培训人员适应不同国家和业务领域的工作，你就得建立后备队伍。”[d]宝洁的“后备队伍”有多种层次。“今天，你可能会看到当前领导者的下一代接班人。然后是下下一代和再下一代接班人。”纳格拉思说道。[e]

通过成长性工作获得成长的时机

盈余人才的第三大信号则是公司具备将新来的人才分配到具有成长性岗位的能力，而不是急切地将新人才推向另一项伟大的工作中。卓越绩效企业拥有足够数量的优秀人才以填补日常的岗位缺口，因此，在做有关未来职业生涯的决定时，他们会考虑诸多与培训和教育相关的工作机会。相比之下，面临人才缺口的低绩效企业在填补工作缺口时，完全没有余力去考虑对员工职业生涯长期有益的影响因素。

资料来源：

a. Ed Frauenheim, “On the Clock but Off on Their Own: Pet-Project Programs Set to Gain Wider Acceptance, ” *Workforce Management*, April 2006.

b. A. G. Lafley, quoted in Mina Kimes, “P&G’s Leadership Manchine: The Consumer Goods Giant Has a Proven Formula to Nurture Top Talent, ” *Fortune*, May 20, 2009.

c. A.G . Lafley,quoted in Cliff Peale, “CEO Likes Fresh Wave, ” *Cincinnati Enquirer*, November 21, 2004.

d. Moheet Nagrath, quoted in Kimes, “P&G’s Leadership Machine.”

e. Moheet Nagrath, quoted in Jennifer Reingold, “CEO Swap: The $79 Billion Plan, ” *Fortune*, November 20, 2009.

终身雇用（或“向你看齐”）

大多数卓越绩效的公司在发展历程中都会有终身雇用员工的这种想法。虽然这个时点可能已成为过去，但是许多公司仍然希望员工能够长

期效力于企业。这种观点从根本上影响着企业在招聘与人才管理的实践。这些企业所做的不仅仅是从最佳的简历中寻觅员工填补特定的工作岗位。确实如此：对于个人而言，在公司内的第一个岗位通常并不是那么重要。相反，只有让员工意识到文化上的匹配与适合，才是问题的关键。最重要的是个人是否拥有潜力保持长期的杰出表现。所有这些都反映在公司招聘与人才管理的日常工作中。

为长期适合性而非短期需求雇用

在卓越绩效公司，雇用通常涉及更多方面且成本高昂，相应用于培训的投资成本也会更高；但是，当员工能够更好地适应公司，并能够更持续地效力公司时，这些成本都获得了补偿。关键问题在于，这名员工在业务和公司人才培养方式的框架下成长和学习的可能性有多大？这种态度体现在联合包裹服务公司高级副总裁及该公司30年资历的老员工鲍勃·斯托菲尔（Bob Stoffel）的评论中："我们雇用员工的目的在于职业生涯的发展，而非工作本身。"这样，像联合包裹服务公司之类的公司可能就不一定必须选择当前拥有最佳技能或简历的明星人物，而是倾向于选择那些看上去更可能在公司特定的温室环境中茁壮成长的人才。

西南（Southwest Airlines）是另一家卓越绩效企业，其眼光长远，以"雇用适合的员工然后加以技能培训"的理念而享誉业界。"适合"的核心价值包括"黄金法则"以及"每人均应获得尊严及尊重"的基本信仰。"我们并不在乎你是否是最好的飞行员。"前总裁科林·巴雷特（Colleen Barrett）说，"但是如果你对一名秘书都表现得趾高气扬，那么你绝对不会获得工作机会。"[4]该公司看重的其他重要品质还包括幽默感和对顾客服务的投入程度。

四季酒店也采取了类似的方法，尤其对于那些需要寻觅视顾客为国王一般的员工的企业。[5]但是，并非每个人天生就拥有这种顾客服务的品质，四季酒店仅对那些天生具有积极进取、乐于助人态度的人抱有兴

趣。“我可以教会任何人如何当一名服务员。”这家豪华连锁酒店的首席执行官伊萨多尔·夏普（Isadore Sharp）说道，“但是你很难改变根深蒂固的糟糕的服务态度。而我们雇用的员工会说‘我对成为一名门卫感到非常自豪’。”[6]找到这种员工如同大海捞针。不过到目前为止，四季酒店凭借其“员工首选雇主”的极好声誉一直保持着这种挑剔性极强的雇用流程。在为其2006年开业的卡塔尔多哈酒店配备人员的过程中，四级酒店从多达25 000名的应聘者中仅挑出了600名员工。[7]

当然，评估大量应聘者的文化适应性可能是成本高昂且费时的。这也是为什么一些公司向IT公司求助创新的解决方案的原因。例如，利洁时公司在网站上发布的申请表格，可以帮助应聘者确定其能否适合在这家受特殊文化驱动的公司工作。这种网上模拟称为“虚拟职业生涯”，展示了不同的业务情景并询问潜在的职位申请者他们会如何应对。例如在一个假定的场景中，老板为一名员工提供了两个时间期限一样的项目，而该员工并不能确定两个项目是否能及时完成。那么，这名员工是否应试着去满足老板的期望并询问能否给其中的一个项目延展期限呢？或者，这名员工是否应仔细地想一下哪些需要完成并请同事帮忙以按时完成两个项目呢？或者，这名员工是否应另辟蹊径、创造一种更加不同寻常的方法以实现目标呢？在做出选择之后，模拟测试会告诉这名应聘者他的应对方式与公司核心价值的匹配程度，其中包括创业精神以及达成目标的愿望。知晓了分数之后，申请者可以决定自己是否想继续应聘利洁时公司的职位。正如该公司网站上所承认的那样，“这里是某些类型的人才可以茁壮成长的地方。”[8]

雇用后也请勿停止选择

卓越绩效企业在雇用员工时非常审慎，在纠正错误方面也具有敏捷的速度。一些卓越绩效企业尽早地启动初步培训，以发现那些并不适合该公司的员工。在四季酒店，所有的新员工都必须完成三个月的培训课

程。在该过程中，通过临场应变训练，他们会被置于各种可能遇到的、与真实客人关联的场景之中。那些不太适合四季酒店文化的员工通常会很快地离开公司，而那些适合的员工则会留下来并在未来数年中发展职业生涯。四季酒店全职员工的年流动率仅为 18%，几乎是整个行业平均数的一半。[9]

宝洁公司拥有一套优化雇用流程的方法，通过将绩效回顾与招聘过程中面试者的评价相比较，宝洁在评估员工的同时也可以评估雇用流程的有效性。[10] 在联合包裹服务公司，“人才确认项目”发起于仓库层面——这也是该公司的许多高层管理人员开始其职业生涯的地方。具体流程为，经理确定潜在人才，然后在未来数年中对潜在人才进行追踪和定期评估。管理发展委员会可协助制定每名高潜力个人需要的特定培训（比如更广泛的职能经验或管理教育课程等），并进行评估。在数百名员工完成该项目后，该公司则可以寻觅到适合高层管理职位的人员。请注意，此项目的主要目标在于为高素质个人提供发挥其全部潜力所需的发展机会。这与其他领导力发展项目有所不同，因为其他项目更关注早期选择，以此避免在员工发展方面进行更广泛的投资。

不过，管理层未必是评价新员工适合性和潜力的唯一主体。一些卓越绩效企业也会采用一线员工富有见地的意见。在全食食品公司，每位新员工在四周的试用期中均会参与团队工作，试用期之后，团队成员会进行选举：为留在这个团队之中，新员工必须赢得 2/3 的多数选票。该流程甚至适用于公司总部——在这里，全国 IT 或财务团队的潜在成员也必须由其未来的同事选举。[11] 2009 年被亚马逊收购的在线服装零售商 Zappos.com 就制定了这样的措施，新入职的员工在培训期间的第一个星期和第四个星期之间离职，会获得除了常规薪水之外的 2000 美元，通过这种措施，他们鼓励新员工迅速判断自己是否适合该公司并鼓励其对此决定采取行动。[12]

从压力中获得力量

卓越绩效企业非常积极地在组织内部发展“人才力量”。他们为员工创造环境——常常是具有高度挑战性的环境——以帮助员工获得迅速晋升所需的技能和经验。其部分目标在于创造我们埃森哲的同事鲍勃·托马斯（Bob Thomas）在其有关著作中提到的“痛苦的”经验。这些都是改变一生命运——无论是与工作有关还是无关——的事件，从中员工可得到终身的教训，从而有机会转变成领导者。[13] 雷富礼曾在经济衰退时期受命领导宝洁亚洲公司，这位前首席执行官对当时的困难时期如此评论：“在危机当中，你可以学到比正常时候多十倍的东西。”[14] 当杰夫·伊梅尔特在通用工作不久后，三十岁出头就被时任首席执行官杰克·韦尔奇和人力资源部总监比尔·科纳蒂提出的难题所考验，即针对数百万有缺陷的冰箱压缩机提出解决方案——尽管他对电器或是召回并不熟悉。然而，这却被伊梅尔特称为是成为首席执行官所不可或缺的一段经验。[15]

这种做法的基本原理简单明了：被动地等待天生领导者的出现不会产生足够数量的顶级人才。“我所看到的在职业生涯中培养出的领导要多于天生的领导者。总有一种方法有助于发展领导力。”雀巢前首席执行官包必达称。[16]

培养高潜力人才的有效方法之一是明确地给员工分配任务而不是具体的工作。让我们以联合包裹服务公司的现任首席信息官戴夫·巴恩斯为例。在被提升至该职位之前，巴恩斯不得不完成几项超常性任务，例如，2002 年他被赋予的职责是对联合包裹服务公司的网站进行彻底革新，之后该网站服务于 200 多个国家并可日处理高达 1 500 万项包裹追踪问询。巴恩斯用了两年时间来重新设计网站上的应用程序并更新基础设施——所有这些均未导致正常服务的中断。[17] 这项大规模的项目本应是时任首席信息官肯·兰西（Ken Lacy）负责的工作，但是兰西却将其

分配给助理巴恩斯，目的是为了看看他将如何应对。巴恩斯通过这项考验（以及其他考验），最终在兰西退休后赢得了首席信息官一职。这种方法在该公司非常典型。不过成功绝不是必然的，兰西所考验的其他人员有些并未能成功达成目标。[18]

在将不熟悉的任务分配给颇有前途的管理者时，一些公司采取了“爆米花摊位”的方式管理该过程中存在的风险。他们让具有领导潜质的员工管理微小的业务单元——比如小型区域市场中的业务运营，其目的是为这些人提供负责业务运营盈亏的充分经验，包括领导团队、服务顾客以及商谈合同等。这样，公司就可以较早地看到这些员工如何应对挑战——这是非常重要的数据，因为历史的成果往往是员工未来绩效的最好预言者。

伊利诺工具公司是一家能够为才华横溢的年轻员工提供充分发展空间的公司。作为一家全球工业产品和设备制造商，伊利诺工具公司下属800多家事业部。正如我们在第3章中所提到的那样，无论何时，只要某事业部变得庞大（最大规模大约为5 000万美元销售额），该公司就会对其进行分拆。例如，伊利诺工具公司原本向汽车行业出售塑料紧固件的Deltar事业部在过去几年中已经被分成20多个独立的事业部，为年轻人提供更多管理职位。“我们如此迅速地发展经理队伍，以至于一名员工在20多岁的时候就能开始运营事业部了。”伊利诺工具公司副董事长弗兰克·普塔克说道。[19]

培养盈余人才的目的不仅在于维持持续业务运营的后备队伍，也在于拓展该队伍的宽度，即让后备人才拥有跳向下一条S曲线所需的丰富经验。在职业生涯的早期就拥有广泛的经验对于个人成长为能够管理成长型和成熟型企业的未来领导者而言至关重要。有太多的领导在重复同样的、仅仅是规模更大的工作中逐步成长。“如果他们为另一家公司工作，他们可能会被限制在一些职能中。而在此他们将得到做任何事情的机会。”伊利诺工具公司的普塔克声称，“那样会给很多人提供工作

培训的机会。”[20]当然，伊利诺工具公司的方式意味着，在许多员工能游上来的同时，也有一些可能会沉下去。但是该公司认为，比起早一些发现哪些经理具有潜质成为高级管理人员的益处，这种风险值得一冒。“有些细分市场刚开始的时候规模非常小，大约只有 500 万 ~ 800 万美元的销售额。那些正是考验年轻人的绝佳市场。”普塔克称，“如果他们失败了，我们会收拾残局继续前行。”[21]

卓越绩效企业也理解失败并不必然意味着解雇。他们鼓励员工去冒一定的风险；只要结果不是源自愚蠢的错误，只要员工能认真地吸取教训，他们也容忍偶尔的不良后果。有时，这些公司甚至奖励失败：宝洁的女性关怀小组几年来一直颁发“总裁在失败中前进奖”，并将其作为“女性关怀快乐奖”的一部分。获奖者为那些“很大程度上帮助公司从失败中吸取教训并由此推动项目或团队更快并且更好前进的团队或个人”。[22]

通过多样性团队培养耐久力

在发展盈余人才时，仅仅雇用、发展并保留重要人才还是不够的。那些才华横溢的人才必须在一起工作，通过有建设性的批评增强彼此的能力，并通过思想的交融实现创新。培养公司内部人才的诸多好处之一是由此员工之间建立了更强的亲切感以及信任感，从而能够更为紧密地合作。宝洁前人力资源管理人员称：“在同一个战壕中待了数年之后会使合作更加简单。当你们用类似的方式处理问题时，当你们分享共同的语言时，当你们的价值观完全重合时，一种信任感会油然而生。”[23]

在同一个战壕中待得太久也存在问题，那就是文化缺少多样性，且常常无法灵活地应对外部威胁。不妨想一想微不足道的香蕉：许多人并不知道全世界现在吃的香蕉几乎全来自越南的 Cavendish 品种，尽管在无数不同的地方生长，却可追溯至同一种原始植物。如今我们都吃

Cavendish 香蕉，是因为虽然 Gros Michel 香蕉品种更适于出口，但却被香蕉黄叶病在短短的几十年中夺去未来。结果是在我们能够找到一种合理的替代品种之前，全世界都面临着香蕉供给的暂时短缺；而这也是当时畅销曲《是的，我们没有香蕉了》的创作由来。困扰诸多类似香蕉品种问题的根源在于，由于缺乏基因的多样性，这些品种均异常脆弱，以至于任何一种能侵袭植物的病害或威胁即可使其全军覆没。

例如，当集体思维使公司对业务环境中的重大变化视而不见时，近亲繁殖的公司很容易遭遇如香蕉般全军覆没的命运。一方面，为了避免狭隘性，卓越绩效企业帮助员工更多地与更广阔的外部世界进行接触、沟通。另一方面，为了避免成为传统观念的集合体，他们也定期开展跨职能团队合作，在一定程度上抵消广泛外部接触的影响。最终的目的只有一个：实现企业内外两种世界微妙的平衡。

培养员工以更广阔的方式思维

宝洁显然已经意识到孤立性带来的潜在危险。过去，一致性是该公司的实际规则，这一规则影响着从员工如何穿着到如何视自己为“宝洁人”的各个方面。[24] 地域局限性是造成这种孤立性的原因之一：宝洁总部设于美国较小的城市辛辛那提，在那里，员工彼此住得很近，在同样的商店购物，也在同样的餐馆就餐。“我们都在同一个俱乐部中，这的确很有意义。”宝洁的一名前品牌经理回忆说，“但是缺点在于人们的思维方式非常类似。”[25] 宝洁公司一度采取的“命令 + 控制”的管理方式，进一步强化了这种封闭式的环境。正如一名记者所描述的那样：“宝洁表面上拥有一个健康的形象，但背地里却是一个控制成癖的公司，它是如此的偏执以至于华尔街分析师、宝洁员工和董事长均称为‘克里姆林宫’。”[26]

当德克·雅格 (Durk Jager) 于 1998 年年底接掌首席执行官一职后，

他迅速地着手文化改革。“在宝洁公司，我们倾向于将员工放进宝洁的盒子之中，即‘宝洁人’的盒子之中；在这里，仅接受某些特定行为和某些制度性的行动方式。”德克·雅格在当时这样说道，“我完全不相信那套东西。我们需要多元化的风格，多元化的内容……我们必须摒弃以往将某些教条陈规化的行动。”[27]不过，生于荷兰并且主要从公司总部以外晋升至高管的德克却低估了他所要面临的一切挑战：他发起的激进项目遇到了巨大的阻力，这使得他在2000年6月——就任后仅仅17个月后——不得不提出离职。他的继任者雷富礼同样也致力于使宝洁以更广阔的方式来进行思维，却另辟蹊径。

为了更多地关注外部世界，雷富礼领导宝洁的全体员工共同实施了多种计划；其中的一些计划我们已经在第2章中有所提及。在“在生活中体验”计划中，员工会在顾客家中留驻数日，以观察那些家庭的日常生活方式并了解顾客日常遇到的挑战和问题。在“在工作中体验”计划中，员工被派至零售柜台工作，观察顾客实际上购买什么物品。而在“联系与发展”计划中，公司主动寻觅外部的一些创新想法，保证未来一半的创新将涉及一名外部合作伙伴。“联系与发展”计划成功地击溃了宝洁“非此处发明”的心态，这种心态曾是该公司孤立文化的一部分和保护层。现在为了给市场带来新发明，宝洁甚至会和高乐氏公司等竞争对手紧密合作。事实上，通过该计划宝洁公司已经推出了数百种新产品，其中也包括Swiffer掸尘刷和Mr. Clean神奇擦等“重磅炸弹”。[28]

这些计划和其他一些项目从很大程度上改变了宝洁原有的文化。这不仅是指公司变得不那么官僚，或是男性员工无需再打领带上班，更表现为公司精神上的变化。“宝洁过去雇用有技能的人员，但是当你进入公司之后，你必须去适应公司既有的‘模子’。”一位市场总监回忆说，“宝洁所做的是……寻求更多的平衡。如今，这个‘模子’已不复存在了。”[29]

确保跨职能员工的合作

反传统者因其勇于打破陈旧思维而变得宝贵。不过，有太多这样的人却会导致不同职能、不同事业部和不同区域之间的文化碰撞以及其他的职能失调——除非业务负责人采取切实的行动以创造鼓励全公司合作的环境。宝洁的例子无疑是富于启发意义的。过去，员工待在各自部门的藩篱之中，很少与其他事业部人员产生互动。不妨以公司过去开发新产品的方式为例：研发小组致力于产品的开发，然后在产品转化之前以最少互动的方式将其交接给营销小组。“刚进入宝洁的时候，除了产品启动之外，我几乎从未与我们的品牌人员交谈过。”宝洁的一名产品研发人员回忆道，“现在，再也没有这样的交接了；你必须与每个人进行沟通。”的确，在最近的项目中，研发人员每天都会与其助理品牌经理交谈，甚至还会打促销电话。[30]

这种跨部门的合作不仅有助于大型公司的顺利运转，还能激发创新。不妨想一想三星从全球最大的内存芯片制造商转变为全球流行电子产品（比如平板电视和时髦手机）制造商的过程。三星的成功很大程度上归因于位于首尔南部的三星价值创新项目中心。得益于此，该韩国公司建立起强调产品设计和品质的文化。每三个月左右，该中心会将设计、技术和营销人员聚集一堂，共同探讨新产品的开发。“这不是为了销售新产品，而是为了创建新文化。”三星集团董事长李健熙说道。[31]这种跨职能合作方式迄今为止收获颇丰。例如，借助具有世界一流设计的三星液晶显示器和等离子电视，该公司一举超越了先前的行业领袖。

随着公司运营规模向新的市场和地域的扩张，公司的员工结构常常变得更加多样化。此时管理的诀窍在于建立基于这种多样化的优势。“我们不想把中国人变成智利人，或是把美国人变成澳大利亚人。”雀巢前首席执行官包必达说道，“我们需要的是员工能接受我们拥有的共同价值。”[32]事实上，卓越绩效企业认识到目标并非一定是执行单一的

文化。相反，公司必须在顶层保持一种强大的“超级文化”，同时微妙地处理诸多由不同的职能、宗教和国家等所决定的次级文化。另外，正如许多卓越绩效企业所发现的那样，跨界团队可能是用以传播和确立这种超级文化的非常有效的机制。

提供成长空间

盆栽的植物永远无法长出其容器的界限。在成长过程中，公司也会通过建立工作流程、阐释管理规则等方式将其业务和管理人才拘泥于“小盆”之中，以增强一致性并保持高品质。但是危险在于，这些流程和规则可能会阻碍员工的成长——他们或许会催生出杰出的领导者，但这种领导者仅能在可以预见的环境中开展运营管理工作；当合规性要求耗掉任何可用来进行创新思维的时间时，这些要求或许会挫伤员工的主动性和创造性，甚至还有可能毁掉一个公司长远的发展机会。重要人才会对此愤愤不平，因为花费过多的时间来填写表格、严守公司条规，大大地降低了工作效率。有才华的员工渴望更多的成长空间。

为了提供这种空间，卓越绩效企业首先会简化基本流程，即便与此同时它们也会增添新的规则和程序——这会创造有利于变化和实验的空间。然后，这些企业会为人才的成功创造便利条件，即建立易于晋升的制度，并在上升的每一步都提供有效的帮助。

提供拓展的空间

卓越绩效企业会减少不必要的复杂性——这不仅包括业务模式和产品，也包括公司内部流程。组织结构会更加简化、针对员工的要求也会更少。即使是看上去很细微的政策变化也可能会产生巨大的效果。当马尔文·埃里森（Marvin Ellison）被家得宝公司聘为美国商店的执行副总裁时，他很惊异地发现店铺经理不得不费力地读完从公司办公室发来

的数百封电子邮件。他对此提出的解决方案是，将总部的电子邮件限制在每周一封之内，而且固定在每周一发出。另外，埃里森还设立了一个热线电话，以方便经理在邮件超出限额时进行投诉。[33]

卓越绩效企业会在更大的规模上简化整体业务。一种有效的方法是设立全球目标、价值观和实践，然后让地方事业部在该框架下自由运转。源自英国的全球零售商乐购是这种方法坚定不移的倡导者。“我们已经告诉地方经理他们要成为各自国家中的第一名，但并未告诉他们如何去做。”公司首席执行官特里·莱希(Terry Leahy)说道。[34]乐购已实现了全球和地方管理之间的有效平衡，并与韩国三星联手建立了成功的合资企业Homeplus。虽然Homeplus“引入了乐购的业务模式以及针对绩效管理的平衡计分卡方法、创新计划和运营体系”，但是其市场决策却是根据本地情况而制定的，这也是三星和大部分由本地人员组成的管理团队起主导作用的领域。[35]这种创造了“混合组织文化”的创新组织策略使得这家英国公司得以将零售经营地方化并采取与韩国消费者文化相协调的店铺设计和顾客应对技巧。难怪这家全球零售商能够在一个其他全球零售商难获成功的地域中蓬勃发展。[36]

另一种有效的方法是用几条简单的规则来指导员工。例如，在西南航空公司，从首席执行官到一线工人均可以做出决策，前提是头脑中需有三大目标——赢利；保证每名员工的安全；使消费者更容易、更便宜地乘坐飞机。这些简单的规则有助于避免可能会使公司面临各种规章、目标和财务指标等困扰的“分析瘫痪”状态。而且，这些规则也为员工提供了迅速解决问题和利用机会的灵活性。公司前总裁科林·巴雷特解释说：“你不可能为每种依靠常识和合理判断的情况写出行动方案。”[37]

当然，赋予事业部更多自主权的危险在于一些老练的家伙可能会更加游离于公司的价值观和目标之外。为避免这种情况的发生，卓越绩效企业也在努力寻找旨在监控及管理这类群体的方法，重新指导那些与战略不一致的行为和活动。例如，诺和诺德公司拥有一支促进者团队，该

团队每三年会参观一次各个事业部。所有促进者均具有作为资深专家或经理的背景，他们会对不同群体是否与各种公司目标（比如可持续发展）相符进行评估，并且这种评估流程是双向的。无论什么时候这些促进者在地方事业部发现有价值的最佳实践，他们都会推动这种实践在全公司的传播。[38] 像诺和诺德所采取的这种灵活的工作方式可以在很大程度上减少在公司监督和管理等方面的阻力。

逐步攀至晋升阶梯的顶部

有时，为了真正地让员工做到出类拔萃，公司必须仔细观察他们每天需要做些什么。联合包裹服务公司早已知道卡车司机对于公司的成功起着关键性的作用。有经验的司机知道在既定的时间段、天气和其他因素下两个地点之间最快的路线。而联合包裹服务公司的问题在于有价值的员工群体流失率过高，这部分是因为司机们必须负责包裹装车这项辛苦而繁重的劳动。因此，联合包裹服务公司将这种附加值较少的工作分拆给兼职员工，因为很容易找到兼职员工，支付的工资也相对更低。[39]

在联合包裹服务公司将卡车司机从包裹装卸的工作中解放出来之后，这些员工得以专注于最擅长的领域，进而做到最好并得到迅速的晋升。众所周知，联合包裹服务公司倾向于雇用入门级员工（通常是兼职学生），然后引导其沿着职位阶梯晋升，有时甚至会晋升至非常高层的管理岗位。“我们告诉负责招聘的人，‘你们今天聘用了一名首席执行官。我们并不知道他会是谁。但是无论如何，你们一定聘用了一名。因此，一定要妥善地对待那个人。’”联合包裹服务公司人力资源副总裁约翰·桑德斯 (John Saunders) 说道。[40]

为了帮助员工理解他们如何才能在公司中得到晋升，卓越绩效企业常常会清晰地界定职业发展道路。在宝洁公司，营销类岗位有四大里程碑式进阶阶梯，并按时间排序：①助理品牌经理，其职责是帮助品牌经理制定并执行品牌战略；②品牌经理，负责某一个品牌；③营销总监，

负责某类品牌；④总经理，负责监督全球事业部。[41] 员工会接受持续的评估，以便确切地知道需要如何做才能晋升至下一阶层；他们的老板也有责任帮助他们实现这些进步。

当然，界定良好的职业道路可能对那些以传统方式获得晋升的员工而言是非常有效的，但是对那些看上去并不适合任何既定模式却又颇具才华的员工而言是否如此呢？摩根大通为这些例外人群也制订了职业发展计划。公司首席执行官杰米·戴蒙（Jamie Dimon）是这方面的先锋，他有时会与人力资源员工一起工作，以便在没有适合高潜力个人的职位时新设一些特殊的职位。“如果我们正确地发现了未来创新者，却忽略了他们，让他们一直在现有岗位上坐冷板凳并感到烦闷，这会是我们最大的罪过。”戴蒙说道。[42]

卓越绩效企业并不担心有才华的员工超越在职时间更长的员工。例如，在雷富礼执掌宝洁之后，他需要有人去运营公司设于北美的婴儿护理产品分部，该分部当时正处于挣扎的边缘。雷富礼并未从已有的78位资历颇深的总经理中进行选择，而是将目光投向职位较低的员工，并确定由黛博拉·亨莱塔（Deborah Henretta）来填补这个职位空缺。[43] 雷富礼此举得到了回报：亨莱塔扭转了北美婴儿护理用品分部20年的亏损状况，因而在后来被提升为宝洁亚洲的集团总裁，负责管理40多亿美元的业务运营。

许多低绩效和中等绩效公司为人才的短缺找到了同一种借口：在困难时期，他们无法投入充足的资金进行员工培训、领导力开发和其他人力资源项目；但是在繁荣时期，他们又太忙于迎合顾客需求以至于不能将人力资本置于首位。相比之下，无论市场是处于下降还是上升时期，卓越绩效公司总可以找到时间并进行投资。而且，这些公司实施的机制也可以确保他们始终保持人才盈余。实际上，他们是在让“喷洒器”处于自动状态，

而低绩效公司只是在整座花园已经被太阳烤焦的时候才会拿出喷水管。

这正是人才温室的意义所在。衡量一个公司是否成功构建人才温室的最重要的指标可能是这样的：在诸多有价值的员工离开之后，公司绩效是否会发生大幅下滑。宝洁是一个很好的证明，在过去数年中，曾有很多高级管理者离开宝洁去运营其他的大公司。这些高层人员包括杰夫·伊梅尔特（通用）、詹姆斯·迈克纳尼(3M)、梅格·惠特曼（eBay）以及史蒂夫·鲍尔默（微软）。这些才华横溢的管理人员的出走固然是宝洁的重大损失，然而，与我们在第 4 章中讨论的肖克利半导体实验室在失去大量人才之后遭遇的不幸命运不同，宝洁则继续扮演着全球领先消费品制造商的主导角色。并非有很多公司能够承受这样的人才损失并保持其在业界的领袖地位，而这也正是卓越绩效企业之所以能保持绩效卓越的原因之一。

在得出结论之前，请思考以下问题：

1. 贵公司是人才的净生产者还是净消费者？也就是说，贵公司是投入劳动力市场的人才多还是从该市场中雇用的人才多？
2. 贵公司一般为长期适合性还是短期需求而雇用员工？公司如何进行检查，以确保应聘者适合组织文化？
3. 贵公司采用什么流程来挑选和确认有才华的员工？
4. 有才华的年轻经理在被赋予盈亏职责之前需要有多少年的工作经验？
5. 贵公司应用什么机制将员工的多样性转变成公司优势？还是说多样化的观点会受到压抑？
6. 有才华的员工离开贵公司时是怀有更大的遗憾还是感到轻松？竞争对手是如何挖走贵公司员工的？为了诱使贵公司的顶级人才离开，他们需要提供多大的利益才能成功？为了最大限度地降低未来这种事情的发生率，贵公司调查过这种叛离吗？

第 9 章

前方急弯

2008 年夏，全球经济陷入了数代人未曾经历过的混乱。随着德高望重、看上去稳若磐石的公司销声匿迹，股市的崩盘，我们一度担心卓越绩效将成为历史。每家公司似乎都在呈螺旋式地下降。我们还能说些什么呢?

我们的担忧是多余的。随着各种事件在这场全球性的衰退中不断展开，我们在这本书中所讨论的卓越绩效的特征不仅仅得到了证实；事实上，在衰退前就体现了这些特征的公司通常在艰难时期比其他公司有着更佳的表现。虽然卓越绩效企业可能并未预见如此大规模的暴风雨的来袭，但是它们最终仍有足够的机制和心理能量渡过难关。

虽然这种规模巨大、影响深远的危机并不常有，但是针对企业个体的危机却时常发生——无论这种危机是由饥渴的新对手、技术的更新换代造成的，还是仅仅由一个行业或公司的衰退造成。当你的业务（或行业）面临巨大的衰退时，其他行业中的公司可能还感觉良好。

始于数年前的经济动荡可能会在未来数十年中不会再现——我们当然不希望历史重现。然而，影响整个经济的危机不常有，但是影响

企业个体的危机太过寻常。危机是企业生命周期中常有的一个环节，诸多破坏性力量会使公司管理人员在未来几年中寝食难安。

如今，技术的进步、获取人才方式的转变、贸易壁垒的减少以及顾客需求和人口特征的演变对许多行业中摇摇欲坠的公司都产生威胁。其暗示的信息显而易见，即你现在的S曲线远比你想到的要短。在这些摧毁性因素加速竞争基础转型的同时，许多行业中的公司也在大幅缩短财务S曲线。在此，我们对可能改变竞争格局并使行业在未来几年中扭亏为盈的八大摧毁性因素进行简单阐释。

数据分析

越来越多的公司都转而依赖庞大的数据库，以获取关键洞察力并基于此采取行动。它们想要做的远远不只是理解发生的一切；它们还想借助实时的、个性化的建议去预测未来。对于专业的体育团队以及像奈飞和亚马逊这样的公司而言，商业分析已成为关键的差异化因素；同时，商业分析已经开始瓦解保险和制药等其他行业。不断优化的分析工具和持续改善的实践也将日益成为竞争优势的一大来源。（更多信息请参见“工作分析法”，网址为 http://accenture.com/Global/Research_and_Insights/Institute-For-High-Performance/By_Publication_Type/Books/Analytics-at-Work-Results.htm）

数字营销

数字营销是对分销渠道、品牌推广以及顾客关系管理方式的巨大革新。为了成功地运用数字营销，公司需要在社交媒体、网络搜索和商业分析等领域具备特定的能力。利用这些工具自动生成的洞察力来为单个顾客提供更及时、更关联的内容并以更加有意义的方式与其相连，技术

的进步和分析能力的提升正在开始改变整个数字格局。数字营销正迅速地缩短广告机构、传统营销公司和平面媒体公司等企业的财务 S 曲线；其也即将缩短时尚产品已经很短的生命周期，并推动大众市场的进一步细分。（更多信息请参见“埃森哲互动”，网址为 http://www.accenture.com/Global/Consulting/Accenture-Interactice/default/htm）

云计算

云计算使公司得以利用外部供应商通过互联网提供可扩展的 IT 能力，包括软件、存储和计算能力。这种新技术不仅使众多公司削减了成本、增强了灵活性，而且也可以在未来提供无穷尽的好处。但是，有一件事是清楚明了的：云能力所带来的巨大承诺意味着 IT 的进步最有可能通过云技术来实现，只有可以驾驭这种能力的公司才能够更加高效地参与竞争。云计算已经使许多公司改变了其所在行业中的竞争基础，比如亚马逊公司，在自己的“云平台”上运营在线零售枢纽。同时，这种技术也将瓦解那些在传统 IT 基础设施中扮演重要角色的公司——比如个人电脑制造商和软件供应商等；其中有许多公司（比如微软）已经开始寻求在云计算的新时代中承担新的角色。（更多信息请参见“高管必问的六个云计算问题”，网址为 http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_6_Questions_Executives_Should_Ask_about_Cloud_Computing_FINAL_CNH.pdf）

新兴市场中的消费者

过去，西方国家在本国开发产品，然后对产品进行修改之后卖给新兴市场——这基本上是一种事后之举。这种模式正在开始改变。得益于发达国家增速的放缓以及中国和印度等人口众多的国家经济的飞速崛

起，新兴市场将在未来几年中驱动全球的经济增长。随着这些市场的重要性日益上升，公司必须有针对性地开发创新产品来抓住市场。否则，它们可能被当地竞争对手所取代。汽车行业已经在这条路上迈出了第一步，同时我们也看到，消费品和制药等依赖传统研发的行业也纷纷开始效仿。此外，公司在节俭型创新，即专门针对低收入细分市场的设计，以及反向创新，即在新兴市场开发产品，然后对其进行调整以在发达国家市场中进行销售方面也将做出更大的努力。（更多信息请参见“为什么少即是多”，网址为 http://www.accenture.com/Global/Research_and_Insights/Outlook/Journal/Feb2010/ newmore.htm）

移动服务

移动解决方案将把人们在日常生活中使用的各种终端设备连在一起。网络化的手机、数字音乐播放器以及便携式视频播放器等已经形成各自的市场。将来，从医疗保健到汽车制造的各大行业将日益需要将这些能力整合到主要的产品之中，以此抵御竞争对手的攻击；随着顾客越来越多地在路上做出购买决策，广告等行业将被迫面临重塑。随着各个装置之间互通性最终变成常规，移动服务必然将成为增长和创新的关键成功因素，不仅为新兴市场带来希望，也将为移动运营商带来庞大的新市场。（更多信息请参见“一切尽在其中：为日常装置带来网络互联性”，网址为 http://www.accenture.com/Global/Research_and_Insights/Outlook/Networking-to-Devices.htm）

全球人才稀缺

成熟的工业化国家中，公司面临着关键人才的短缺以及众多劳动力人口受教育程度不足等问题。事实上，许多研究已对发达国家教育机构

为年轻劳动力人口提供成功必需的基本技能的教育能力表示担忧。其他数据也凸显了熟练工种、技术员和工程师等人才长期性的全球短缺，而这些短缺正威胁着许多国家在基础设施开发方面的远大目标。同时，现有的人才库也在缩小，而新的人才库正在兴起。如今，在国外市场竞争的西方公司倾向于严重依赖母国的领导者；很少有企业能找到在世界范围内优化人才资源的最佳方式。能够在新兴市场中驾驭人才的公司依靠真正全球化的视野制定清晰的人才战略，即寻觅新的潜在人才库，同时开发并保护现有的人才库，因而能够在这些市场大幅增长的过程中始终保持竞争优势。随着人才短缺日益变成增长中不可逾越的壁垒，其他公司也将纷纷发现其 S 曲线严重缩短。（更多信息请参见“人才从何而来”，网址为 http://www.accenture.com/Global/Research_and_Insights/Outlook/By_Issue/Y2008/allthetalent.htm）

智能基础设施解决方案

智能基础设施具有应对大规模跨行业挑战的潜力，这些挑战包括减少能源耗费、管理堵塞以及更高效地将人与人相连。例如，智能电网已开始重塑整个电力行业；其他能源行业、医疗保健和政府机构也将引入类似的解决方案。最终，广泛的智能能源网络将使消费者有能力节省能源、利用创新形式并更加明智地利用能源，进而有效地应对气候变化的问题。除了技术和分析方法方面的创新，私有、公有和社会部门之间的合作也是必要的，目的在于解决所牵涉的各种挑战，而其中的大部分挑战将源于超大城市的增长。此举不仅有益于能源行业；为了获得成功，消耗能源并服务于城市环境的几乎所有行业部门——电器、汽车、照明甚至服装（仅举几例）——将变得更加智能且更易于互联。当然，在这方面领先的公司可能成为卓越绩效者，而始终致力于传统来源能源且未能捕捉到城市密度增长趋势的公司则可能需要考虑其 S 曲线将何

去何从。（更多信息请参见“加速智能电网投资”，网址为 http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_Smart_Grid_with_WEF_CN.pdf）

可持续性

对增长可持续性的关注带来可再生能源和其他诸多行业中的创新。然而，一些公司迄今为止仍拒绝进行必要的投资，因为他们害怕损害当前的业务或是降低已有的利润。同时，中国、日本和韩国等国家在这些方面的投资可能会在未来几年中超过传统领先的西方国家，这或许会从根本上改变许多行业的竞争格局并通过创新和新参与者来缩短 S 曲线。据推测，几乎所有的行业均会遭到波及，而少数行业，包括汽车、通信、消费品和服务、能源、金融服务、金属和矿业以及公用事业，受到的影响将更为清楚和直接。（更多信息请参见“可持续性新时代：联合国全球契约——埃森哲 2010 年全球 CEO 调查”，网址为 http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_Corporate_Strategy_Accenture_UNGC_Study2010.pdf）

你的 S 曲线几乎必然比你设想的要短，根据我们的经验和对卓越绩效企业研究，这是我们为什么认为你必须立即在贵组织中吸取顶级卓越绩效企业（包括宝洁、百思买、丹纳赫、UPS 以及我们在此提及的任何其他公司）的教训的原因。你还应向从上至下的所有员工反复灌输这些教训。

我们意识到，管理人员往往过于忙碌而难以回过头来看看一天的全貌——在企业中，很少会像巴黎人在塞纳河畔享受美好时光的画面一样井然有序、诱人无比。针对苦恼的管理人员，我们会尽力提炼出那副画面的关键要素并提供一种描述该画面的简单语言。对于那些正在攀爬 S 曲线的公司，关键点在于洞察足 够大的市场、基准胜任能力以及值得尊

敬的公司；对于那些试图跳至下一条S曲线的公司，关键点则在于“边缘中心”战略、先于曲线进行变革的团队以及人才温室。

简单的语言，挑战性的工作。对于那些有激情、有毅力去迎接这些挑战的公司而言，具备成为卓越绩效公司（或组织）的潜力将是终极成就。

附录

什么是卓越绩效企业



早在我们2003年着手研究卓越绩效时，我们就知道长路漫漫。界定“卓越绩效”这个词的含义是一种挑战；找到一个能连贯且反复地确认卓越绩效企业（以及中等绩效和低绩效企业）的方法也是一种挑战；而确定卓越绩效企业置于并保持该种地位的因素则是另一种挑战。

简而言之，在过去数年中，我们展开了五大类别的分析，而埃森哲目前仍在继续推进着这项工作。因此，这本书中的成果是已启动近十年的埃森哲卓越绩效企业研究项目数百名参与者辛勤工作和经验的结晶。

首先，最初的分析源自我们对绩效关联性的认识：卓越绩效仅能在与低绩效的对比中加以判断。因此，我们投入了相当多的时间来构建相关竞争者的组合，这是我们整个研究项目至关重要的基础。其次，我们知道需要一种强有力的方法来评估绩效，在反复努力之后，我们找到了一种经得住考验的方法。然后，我们又对卓越绩效企业激励因素进行了综合阐释。之后，它们是如何做的呢？为此，我们求助于埃森哲的专家，同时也结合了外部专家的智慧，当然还有我们自己客户的洞察力，来形成基于行业的业务绩效观点。由于我们确定了在众多的领域中掌握

什么才是卓越绩效的必要条件，因此，这种理解很自然地能够引发对业务的兴趣。最后，我们意识到，我们在设计全球同行企业组合时漏掉了重要的地方或区域市场参与者，而其教训也同样意义重大。因此，我们针对同行企业组合展开了大量基于地域的分析，以期能将更多的区域公司考虑在内。

接下来是我们对 2003 年以来启动的五大类分析进行更全面的回顾。不过，我们知道，对我们的研究方法和研究本身的检视会迅速增多，以至于超出这本书自身的范围——我们最终会以一本有关方法论研究的长篇巨著而收尾，而不仅仅是一本有关跳至下一条 S 曲线的图书。幸运的是，在这个网络信息的时代，我们并未严格地受页面限制：我们可以向你推荐诸多发布在埃森哲门户网站上的研究报告和文章，其中许多由我们在过去几年中撰写，也有许多由埃森哲资深行业专家发表。如果你想看看我们在这本书中的想法背后什么进行支撑，就请查看一下这些著作。

（欲了解我们更多有关研究和发现，请访问 www.accenture.com/Global/High_Performance_Business/default.htm. 欲查看我们研究出版物的完整清单，请访问 www.accenture.com/Global/High_Performance_Business/Research_and_Insights/High+Performance+Business+Researh+and+Conclusions+Complete+List.htm. 欲查看我们在《展望》(Outlook）上发表的卓越绩效文章，请访问 www.accenture.com/Global/Research_and_Insights/Outlook/By_Subject/High_Performance_Business/default.htm.）

确定相关竞争对手

目的

在这项分析中，我们旨在收集一个合乎逻辑的竞争者的组合，其绩效可合理评估。

方法

2003年秋～2005年春，我们构建并分析了31个行业组合（见表A-1）。这些组合由800多家公司组成，占罗素3000指数市值的80%以上；这些公司来自所有大洲（南极洲除外）的34个国家，一半以上位于北美之外。自那时开始，我们就对许多组合进行更新并开始构建新的组合，组合总量接近100个。

为如此众多的公司创建行业组合并非易事。意在理解相关绩效的组合创建教给我们一个很重要的教训：如果组合发生改变——例如，因一些竞争对手太小或太大而将其排除在外——绩效几乎会不可避免地发生变化。例如，在为饮料公司创建组合时，我们观察到酒类和非酒类饮料制造商的平均利润迥异。因此，我们难以指望对不同组合的公司进行合理的比较来获取战略洞察力。不然，我们就可以冒险做出这样的结论：为了获得成功，所有的饮料制造商均应成为酒类饮料商。在化学行业，我们看到了相似的现象。化学公司以不同的核心战略——比如作为商品和特殊品提供商——进行竞争。

表A-1 本书中研究的最初行业组合和精选的卓越绩效企业

31对原始行业组合		
航空公司	家庭用品	零售：药店
航空航天与国防	超大自助商场	零售：时装
铝业	工业设备	零售：家庭装修/DIY
汽车供应商	油气：非特大类	半导体
汽车原始设备制造商	油气：特大类	软件
饮料	办公电子用品	钢铁
化学品	个人用品	通信设备
计算机和外围设备	制药	有线电讯
食品	轨道	烟草
森林产品	零售：消费电子商店	公用事业
酒店	本书中出现的精选卓越绩效公司	

（续）

本书出现的精选卓越绩效企业		
3M	哈拉斯娱乐公司	保时捷汽车控股股份公司
Adobe 公司	家得宝	宝洁公司
苹果电脑公司	伊利诺工具公司	利洁时
雅芳产品公司	英特尔公司	丽思－卡尔顿酒店公司
百思买	家乐氏公司	三星电子
思科系统	万豪国际集团	斯伦贝谢公司
高乐氏	耐克	西北航空公司
高露洁	任天堂公司	塔吉特百货公司
丹纳赫	诺基亚	乐购
四季酒店	诺德斯特龙公司	丰田汽车
基因科技	诺和诺德公司	沃尔玛
通用电气	百事	惠而浦

创建有助于关联、恰当的绩效比较的行业组合需要极大的细心和良好的判断。许多观察者出错的地方在于利用有缺陷的行业组合突出了不同的绩效，这往往造成其结论几乎没有价值。为了纠正这些错误，我们求助了埃森哲资深人士，并综合考虑了外部专家的意见、标准行业分组以及多种研究方法。此外，相对规模、市场战略、风险状况和地域影响均在考虑因素之列，而评估则根据不同行业做出。

确认卓越绩效企业

目的

该分析的目的在于通过对长期绩效的仔细评估来确认卓越绩效企业，而这种绩效则根据与其竞争对手组合的比较进行衡量。

方法

在每对组合中，我们利用13种易于获得的财务衡量指标对每家公司进行了评估，而这些衡量指标可反映业务绩效的五大维度（见表A-2）。所有维度和标准均基于对现有绩效评估方法的研究以及埃森

哲专家（包括我们股东的极具价值的分析）的研究和洞察而选出。埃森哲专家小组致力于通过统计和数量分析对公司绩效进行评估，这可帮助首席执行官和首席财务官确定经营层面上的潜在价值来源。在这个过程中，我们始终在简单性和综合性之间保持着微妙的平衡。

表 A-2 如何确认卓越绩效企业

卓越绩效要求公司在整个经济和行业周期中均有卓越的表现，并要求领导层有所调整。我们确定了能显示一家公司绩效真实情况的五大关键维度，也进一步将其划分为 13 种主要衡量指标，以获得对其绩效的精确解读。

关键维度	衡量指标
赢利性	• 3 年平均利差 • 7 年平均利差
增长性	• 3 年收入 CAGR • 7 年收入 CAGR
前瞻性	• 相对于投入资本的未来价值的 7 年变化 • 相对于投入资本的未来价值的 7 年期水平
持续性	• 10 年股东总回报 CAGR • 7 年股东总回报 CAGR • 5 年股东总回报 CAGR • 3 年股东总回报 CAGR
稳定性	• 7 年间收入增长的中等绩效 • 7 年间利差的中等绩效 • 7 年间未来价值的中等绩效

注：CAGR 是年均复合增长率。

下面是五大维度的介绍，同时也简要说明将其纳入的依据。

- 赢利性。赢利性是企业追求的关键目标之一，一定的赢利性是每个公司绩效的核心内容。“利差”衡量一个公司投入资本回报产出的能力，而该回报要比投入资本成本更高。能产出比投入资本成本更高的投资回报的公司利差为正，就是在创造价值。而那些具有负利差的公司则在毁灭价值。卓越绩效公司必须具备正利差。我们的分析关注了 3 年和 7 年的平均利差绩效。每个时间段均给予了相同的权重和单独评分。

- 增长性。收入增长是业务绩效的预期产物之一。自然增长表明公司产品或服务在市场中的升值。非自然增长则不断地由公司先前的商业成功积累的资金所推动。卓越绩效公司可通过并购活动中的战略投资实现自然和非自然的增长。我们的分析关注了3年和7年间收入的年均复合增长率。每个时间段均给予了相同的权重和单独评分。
- 前瞻性。为确保绩效的长期可持续性，卓越绩效公司必须获得现有业务和未来业务增长所需的有形和无形资产。这些投资由投资者以我们称之为“未来价值”，即不能用当前收益来解释的股价比例的术语来衡量。未来价值是投资者对一个公司现金流增长价值的预期，该价值是企业价值（债务加权益的市场价值）和当前的运营价值（当前赢利性的永久价值）之差。

为实现更高未来价值所需的投资可能会削弱短期赢利和增长。因此，我们必须将未来价值与其他财务指标结合起来计算和考虑。我们用衡量前瞻性的指标反映了两种层面的未来价值。第一项指标是单个公司未来价值的绝对增长。其衡量方法是，从最近3年的未来价值平均值中减去始于7年前的3年期未来价值平均值，然后将其结果除以7年期的平均投入资本量（以控制投入资本的不同水平）。我们这样做是为了说明公司过度投资只产生极少市场预期回报的情况。第二项指标是产生并维持的未来价值的水平，其衡量方法是，用7年平均未来价值除以投入资本（以控制投入资本的不同水平）。我们的分析表明在成熟、低增长且资本密集的行业，未来价值有时提供的参考性不大。在这些相对较少遇到的情况中，我们用经量化验证的未来投资指标替代。

- 持续性。卓越绩效要求公司在相当长的时期内，跨业务、行业和管理周期中均具有超过其业界同行的表现。赢利性增长的长期价值以及前瞻性可通过股东总回报（TRS）予以确定，并由包括股

息在内的股价升值加以衡量。短期来看，股东总回报的指标可能有些不足，但从长远来看，其切实地反映了一个公司的健康程度以及业务绩效，并具有连续性且易于衡量的好处。对 10 年、7 年、5 年和 3 年等多个期间内公司股东总回报年均复合增长率的评估突出了无论行业长期趋势如何均成功地创造了价值的公司。

- 稳定性。卓越绩效仅当其是常态而非偶然现象时才有价值可言。鉴于此，卓越绩效企业在超越业界同行方面必须是可预测且可靠的。我们以 7 年期为一个时间段，用超过中等绩效的年份比例来衡量持续性。该指标进行如下分解：同比收入增长、年均利差以及年均未来价值除以平均投资资本。

我们的研究很清楚地表明：划分简单的界限来挑选卓越绩效企业，比如前 1/4 或前五家公司，将会产生不一致的结果。这种方法有时会导致绩效几乎相同的公司却有不同的排名。

所以，我们的方法是在曲线上表示出公司在各自行业中所处的等级；仅有那些明显超过其同业组合的企业才被认定为卓越绩效企业。为了进行这样的评估，我们借助正态分布将公司绩效在其同业组合中的地位进行了划分。各项指标下各公司的绩效根据平均值与标准方差的差进行判断，而我们也为钟形曲线（见图 A-1）的各个部分指定了一个字母等级。这意味着 A ~ F 的字母等级的数量并非预先设定，而是基于同业组合中公司绩效的分布（曲线的形状）。为了确定每家公司卓越绩效的整体得分，我们首先计算了每个维度中未加权的平均字母等级，然后又计算了五大维度中五个字母等级的未加权均值（为了计算均值，我们为字母等级指定了数值，即 A=4，以此类推，F=0）。均值为 A 或 A-（以及很少的 B+）的公司被判定为卓越绩效者。这种最后的选择听上去或许有些主观，但是在曲线顶部附近几乎总有一些间断，这使我们能够将真正杰出的公司从 B 和

C 类中区分开来。

针对我们行业组合中公司的绩效指标，我们应用了正态分布的方法，以确定卓越绩效的真实水平。因此，我们避免采用主观的判断，因为这可能会将卓越绩效企业限制在一定数量（比如前 10 位或前 1/4 等）。

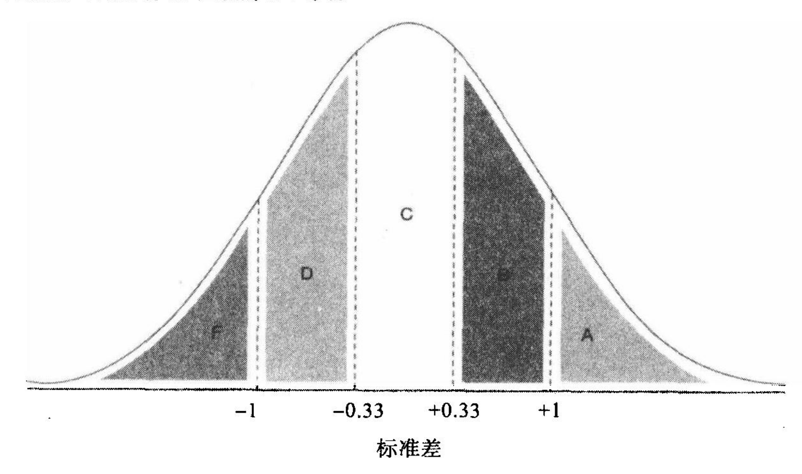


图 A-1 在曲线上表示公司业务绩效的等级

为了验证该分析的可靠性，我们也进行了这样的分析，即改变五大类别各自的权重，使每个类别占总量的 50%（敏感性分析）。仅在很少数的时候，这种较大的权重变化会对识别卓越绩效企业产生影响，而在例外情况中，我们也倾向于将其纳入。

在评估了相对绩效之后，我们确定了符合我们有关卓越绩效企业严格定义的公司（见表 A-3）。确认了卓越绩效企业之后，我们还需确定每个同业组合中相对绩效差异的原因。这种工作沿着两条轨道开展，即行业分析和职能分析。

表 A-3 卓越绩效计分卡样本

样本结果

食品详细计分卡

同业组合公司	持续性				赢利性		增长性		企业未来价值		稳定性			平均分
	3 年股东总回报	5 年股东总回报	7 年股东总回报	10 年股东总回报	3 年利差	7 年利差	3 年收入年均复合增长率	7 年收入年均复合增长率	变化	水平	收入增长	利差	企业价值	
公司 1	B	B	B	B	A	A	B	B	B	A	A	A	A	A
公司 2	C	D	B	B	A	A	C	C	C	B	C	B	A	B
公司 3	A	A	A	A	B	C	D	D	B	C	D	D	A	B–
公司 4	B	B	B	D	C	C	C	C	B	C	C	A	A	B–
公司 5	C	C	B	C	D	C	B	B	B	C	A	D	B	B–
公司 6	B	B	A	C	C	C	C	C	B	D	A	D	C	B–
公司 7	A	A	A	B	F	F	A	A	B	D	B	F	F	B–
公司 8	F	F	F	F	A	A	C	D	F	A	D	A	A	C+
公司 9	B	A	A	A	D	D	C	B	B	D	C	F	F	C+
公司 10	C	D	F	D	B	B	C	D	F	C	F	A	A	C+
公司 11	D	D	D	D	C	C	C	D	C	C	D	B	B	C
公司 12	D	D	C	B	C	C	C	C	D	D	C	A	F	C
公司 13	C	A	D	F	F	F	A	A	C	D	B	F	F	C
公司 14	C	C	C	B	D	D	C	C	C	D	B	F	F	C
公司 15	C	D	C	B	C	D	D	D	C	D	F	D	D	C–
公司 16	D	F	D	D	D	C	D	D	B	D	F	C	D	C–
公司 17	F	D	D	C	C	D	F	D	D	D	F	B	D	D+
公司 18	D	C	D	D	D	D	F	F	B	D	D	F	D	D+
公司 19	F	F	D	F	F	D	D	F	F	F	D	F	F	D+

确定卓越绩效的驱动和关键因素

目的

该分析旨在确定使卓越绩效企业拥有差异化绩效的差异化战略、行动以及组织元素要素。

方法

每年，埃森哲各个行业的专业团队均有300多名人员积极地投入埃森哲卓越绩效研究项目，参与人数迄今已多达1000多名。无论是过去还是现在，这些行业团队均采用多样化的方法——从覆盖广泛的、深入的管理人员调查到涉及更多指标的深入的统计分析——来开展持续数月的研究，以确定每个同业组合中差异化绩效的核心驱动因素。对中等绩效和低绩效企业的战略和行为也予以了评估；在可能的情况下，失败的公司仍保留在评估组合之中。

当然，研究和确认的效果并非是卓越绩效企业所独有的。在某些情况下，中等甚至低绩效企业也拥有我们在此提到的特性。但是，作为成功因素，所提及的特性在这些企业中被其他负面因素所压倒。这就是为什么我们所确认的特性之间具有稳定性和关联性的原因。当然，没有一种特性足以单独地驱动卓越绩效，而仅仅是某一两个方面的中等绩效也不会必然导致一个公司的失败；唯有广泛且连贯地运用这些特性才会产生卓越绩效。

为了更好地理解我们在行业层面上的分析，阅读有关行业的研究报告是非常有用的。这些报告已刊登在传播埃森哲前沿思想的期刊《展望》之上，其中的一些报告如下：

• 诺伯特·林，特雷弗J格锐里，“银行业：恰当的结合”，

2004(2)，http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Local_China/PDF/2004_02.pdf

- 奥马尔·阿伯施，詹姆士 C 享卓克森，伊蒂安·蒂弗格斯，“公用事业：玩的是动力”，2004(2)，http://www.accenture.com/Site-Collection-Documents/Local_China/PDF/2004_02.pdf
- 威廉 N 希格比，“卫生保健服务机构：患者的力量”，2005(3)，http://nstore.accenture.com/acn_com/PDF/Outlook2005NO3.pdf
- 约翰·杰克逊，苏珊 S 曼恩，约翰·西尔利，“包装消费品：清洁　”，2005(3)，http://nstore.accenture.com/acn_com/PDF/Outlook2005NO3.pdf
- 约翰·杰克逊，C 基斯·巴林格，“酒精饮料市场：激励绩效”，2007(2)，http://nstore.accenture.com/acn_com/PDF/2007.2.pdf
- 约翰·杰克逊，C 基斯·巴林格，简 M 穆勒，“包装食品和非酒精饮料：成功的配方”，2007（2），http://nstore.accenture.com/acn_com/PDF/2007.2.pdf
- 库姆·普利，“消费类电子：争夺数字消费者”，2008(2)，http://nstore.accenture.com/acn_com/PDF/Outlook_2008_issue_2_CN.pdf
- 大卫 A 罗西，彼得 A 弗兰，迪纳，福兰多 J 鲍德里尼，塞隆尼 W 康茨，“林业产品：走出迷林？”，2008(2)，http://nstore.accenture.com/acn_com/PDF/Outlook_2008_issue_2_CN.pdf

更多观点请访问埃森哲网站。

在开展了初步的行业分析并确定了卓越绩效的驱动因素之后，我们对各行业的驱动因素进行了综合分析，最终形成对卓越绩效组成要素的假设。随后，我们采访了同业组合中的公司的管理人员，并在全球客户服务工作中与这些公司产生互动。在此基础之上，我们再将这些组成要素和跃至新的 S 曲线的想法和框架反馈给行业团队，然后在实践中予以验证。这些行业团队的见解有助于我们确认攀登 S 曲线（在本书第

2 ~ 4 章中详述）的三大组成要素，并可进一步细化子要素。这些团队的意见也有助于我们形成对如下问题的洞察力，即在攀登一条 S 曲线规模之后将如何跳至下一条 S 曲线。

职能把握分析

目的

此分析的目的在于：确定业务职能在供应链管理、顾客关系管理以及人力资本开发等领域相对于卓越绩效创造的重要性。

方法

埃森哲的全球服务组（我们的专业人员团队来自于各种职能领域，比如人才和组织绩效、供应链管理、顾客关系管理、财务和绩效管理、流程和创新绩效以及战略等）以及跨职能团队研究了关键职能领域中对于职能能力的把握对卓越绩效企业的贡献。每个团队均在各自领域中针对各种能力开展了广泛、详细的研究。作为此项研究的一部分，埃森哲以职能为导向的团队在数千家公司中开展了调查，进而形成了大量无可比拟的基准数据组合。这些数据组合帮助我们分析了单个公司层面上能力的价值。

为了更好地理解我们的职能分析，广泛阅读《展望》中的各种报告非常有用。其中的一些报告列举如下：

- Marianne Seiler, Paul F. Nunes, and Jeffrey D. Somers, "Marketing Mastery Matters," May 2006, www.accenture.com/Global/High_Performance_Business/Research_and_Insights/MarketingMastery.htm
- 詹姆斯 M 本顿，苏珊 · 坎特雷尔，梅雷迪斯 A 维伊，"人员与组

织开发：对员工进行适当投资”，2004(3)，http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Local_China/PDF/2004_03.pdf
- “High Performance IT,” Web page pointing to IT articles, www.accenture.com/Global/Research_and_Insights/Outlook/By_Role/HighPerformance_IT/default.htm

有关职能层面分析的更多报告见埃森哲的网站。

基于地域的同业组合分析

目的

这些分析的目的在于，评估并确定不受全球参与者主导的竞争者同业组合中卓越绩效的驱动因素。

方法

2005年，埃森哲开始对中国等国家以及北欧国家等地区中基于地域的同业组合进行分析。在一些行业中，这些地域中的部分市场受地方竞争者主导（虽然一些可能也参与全球市场竞争）。因此，理解这些地域中的竞争战略和卓越绩效的驱动因素具有重要意义。例如，埃森哲最近对六个行业中的德国公司开展了大规模的研究，在分析中我们均以其欧洲同业公司为参照，目标公司总数多达350家。我们的团队也完成了对荷兰和比利时等国多个行业中公司的研究。所有这些分析均非常细致，以确保：①仅评估了不在我们全球同业组合中的大量公司所服务的行业（也就是说仅包括拥有重要且繁荣地区市场的行业）；②所选的区域行业不受国际竞争者极高的市场份额主导。在进行了每项分析之后，我们将基于地域的同业组合与全球同业组合的绩效进行了比较，以更好地从区域或国家的角度看待卓越绩效。这些区域发现已成为我们对卓越

绩效整体见解的重要组成部分。

有关这些区域研究的报告已经发表。其中的一些列举如下：

- 李纲，思安，保罗 F 纽恩斯，“卓越绩效企业Ⅱ：中国的崛起”，2008(2)，http://nstore.accenture.com/acn_com/PDF/Outlook_2008_issue_2_CN.pdf
- 李纲，思安，保罗 F 纽恩斯，“中国：中国故事两面性”，2009(2)，http://www.accenture.com/cn-zh/outlook/Pages/outlook-china-rise-economic-power-2009.aspx

其他基于地域的有关业务绩效的分析见埃森哲的网站。

研究还在继续

这项声明可能属“无需多言”之类，但是我们的确没有完成有关业务绩效的研究。因为总会有新的主题需要探索，有新的业务成功让人震惊，也会有旧的难题最终折服于更精明的分析或是更巧妙且深刻的衡量指标。例如，我们最近正致力于开发传统“软”管理（比如员工敬业度和文化凝聚等）的衡量方式。在这些努力中，我们的目标在于更加牢固地把握一家“有价值的公司”背后的原因。

让我们考虑一下几年前突然主导每位管理思考者的“雷达屏幕”的另一主题：风险。鉴于始于 2008 年的惊人衰退，我们必须仔细评估卓越绩效企业抵御这场经济风暴的方式，并仔细审视公司未来管理风险的方式。（有关公司有效管理其风险承受能力的信息，请参见比尔·斯皮纳德，克雷格·法里斯，史蒂夫·卡尔普，保罗 F 纽恩斯，“风险管理：平衡的意义”，2010(2)，http://www.accenture.com/cn-zh/outlook/Pages/outlook-journal-2010-balance-risk.aspx）

这将我们又带回了起点，进而清楚地说明了我们的最终论点。虽然我们发现已确认为卓越绩效者的诸多公司确实在最近的衰退中遭受

重创，但是几乎所有的这些公司都已得到了明显的恢复。卓越绩效虽然永远无法加以保证，也无法确定，但毕竟与外部形势无关的长远之事——战略、能力和文化至关重要。因此，即使我们的研究仍在继续，我们也坚信，我们列出的有关攀爬S曲线及跃至新曲线的原则将持续适用。

参考文献

第1章

1. Leslie Helm, "TV Maker Fades to Black; Zenith to Sell Majority Stake to S. Korean Conglomerate," *Los Angeles Times*, July 18, 1995, D-1.

2. Alfred D. Chandler Jr., *Inventing the Electronic Century: The Epic Story of the Consumer Electronics and Computer Industries* (New York: Free Press, 2001), 32.

3. Maurice Bamfather, "Method in the Madness," *Forbes*, July 5, 1982, 85.

4. Eben Shapiro, "Zenith Bets the Store on New TV," *New York Times*, March 10, 1990, section 1, 31.

5. Frederick H. Lowe, "Why LG Went After Zenith: Control of HDTV Was a Key Issue," *Chicago Sun-Times*, July 21, 1995, 35.

第2章

1. Lars Rebien Sorensen, quoted in Wayne Koberstein, "Knowing Its Niche," *Pharmaceutical Executive* 19, no. 10 (October 1999): 44–58.

2. Ibid.

3. Measured by volume, from Novo Nordisk Annual Report 2008.

4. Jonathan V. Last, "How Everybody Got Game: Videogames, Ever More Easily Learnable, Are No Longer the Special Province of Male Adolescents and Twentysomethings," *Wall Street Journal*, December 15, 2009.

5. Tesco, "Talking Tesco: Competition Commission—Listening," www.tesco.com/talkingtesco/listening/.

6. Fiona Briggs, "Tesco Drives Growth Through Innovation," *Talking Retail*, June 1, 2007.

7. "Simon Uwins: Chief Marketing Officer, Fresh & Easy Neighborhood Market, Subsidiary of Tesco PLC," *Mass Market Retailer* 25, no. 17 (October 20, 2008): 100.

8. A. G. Lafley and Ram Charan, *The Game-Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation* (New York: Crown Business, 2008): 48, 96.

9. Jeffrey R. Immelt, Vijay Govindarajan, and Chris Trimble, "How GE Is Disrupting Itself," *Harvard Business Review*, October 2009, 56–65.

10. Josh Bernoff and Charlene Li, "Harnessing the Power of the Oh-So-Social Web," *MIT Sloan Management Review* (spring 2008): 36–42.

11. Ibid.

12. Cushing Anderson and Ali Zaidi, "Leveraging Companywide Innovation with SOA: The Wells Fargo Case Study," buyer case study 214128, IDC, Framingham, MA, September 2008.

13. Teresa Watanabe, "Yukiyasu Togo: The President of Toyota USA Learns How the Locals Think by Diving into the Culture," *Los Angeles Times*, February 11, 1991; and Doron P. Levin, "Too American for Its Own Good?" *New York Times*, October 27, 1991.

14. Jeffrey K. Liker, *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer* (New York: McGraw-Hill, 2003), 43.

15. Jim Henry, "Lexus Was High-Stakes Gamble That Paid Off Big: Eiji Toyoda Decides to Let the Americans Create a New Premium Brand," *Automotive News*, October 29, 2007.

16. Ibid.

17. Liker, *The Toyota Way*, 44.

18. The Auto Channel, "Toyota Mourns Former Executive Yukiyasu Togo," July 25, 2000, www.theautochannel.com/news/press/date/20000724/press021300.html.

19. Gerard J. Tellis and Peter N. Golder, "First to Market, First to Fail? Real Causes of Enduring Market Leadership," *MIT Sloan Management Review* (winter 1996): 65–75.

20. Ibid.

21. Liker, *The Toyota Way*, 52.

22. Andrew Pollack, "Honda Insight; High-Mileage, High-Stakes Hybrid," *New York Times*, June 4, 2000; and Dan Lienert, "Honda Insight Vs. Toyota Prius," *Forbes*, February 2, 2005.

23. Liker, *The Toyota Way*, 60.

24. Micheline Maynard, "Say 'Hybrid' and Many People Will Hear 'Prius,'" *New York Times*, July 4, 2007.

25. David Magee, *How Toyota Became #1: Leadership Lessons from the World's Greatest Car Company* (New York: Portfolio, 2007), 109.

26. Ibid., 220.

27. Masatami Takimoto, quoted in Peter Fairley, "Inside Toyota's R&D Strategy: A Veteran Describes Multiple Research Efforts on Clean Vehicles," *Technology Review*, March 16, 2009.

28. Henry W. Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

29. Henry W. Chesbrough, "The Era of Open Innovation," *MIT Sloan Management Review* (spring 2003): 35–41.

30. Genentech Web site, www.gene.com/gene/index.jsp.

31. Bill Trombetta, "Industry Audit 2009," *Pharmaceutical Executive*, Septem-

ber 1, 2009.

32. Genentech, "Horizon 2010: Corporate Overview," Web page, www.gene.com/gene/about/corporate/growthstrategy/mission.html.

33. David Stipp, "How Genentech Got It," *Fortune*, June 9, 2003.

34. Gene Marcial, "Why Genentech Is the Biotech of Choice," *BusinessWeek*, June 16, 2008.

35. Genentech, "Genentech Early Development Pipeline," online summary page, April 15, 2010, www.gene.com/gene/pipeline/pdf/early-pipeline.pdf.

36. Genentech, "Roche Group Early-Stage Development Pipeline," online summary page, April 15, 2010, www.gene.com/gene/pipeline/pdf/roche_group_pipeline.pdf.

37. Miranda Hitti, "FDA OKs Avastin for Glioblastoma: FDA Approves Avastin to Treat the Brain Cancer Glioblastoma That Progresses Despite Other Treatment," *WebMD Health News*, May 6, 2009, www.webmd.com/cancer/brain-cancer/news/20090506/fda-oks-avastin-for-glioblastoma.

38. Arlene Weintraub, "Genentech's Gamble: Behind the Biotech Pioneer's Quest to Conquer Autoimmune Disease," *BusinessWeek*, December 5, 2007.

39. Genentech, "Rituxan RA Fact Sheet," Web page, www.gene.com/gene/products/information/immunological/rituxan/factsheet.html.

40. Sydney Finkelstein and Shade H. Sanford, "Learning from Corporate Mistakes: The Rise and Fall of Iridium," *Organizational Dynamics* 29, no. 2 (2000): 138–148.

41. Max Jarman, "Iridium Satellite Phones Second Life," *Arizona Republic*, February 1, 2009.

42. Robert Swan, quoted in Linda Himelstein with Gerry Khermouch, "Webvan Left the Basics on the Shelf," *BusinessWeek*, July 23, 2001.

第3章

1. Steven Prokesch, "People Express: A Case Study; Can Don Burr Go Back to the Future?" *New York Times*, July 6, 1986.

2. Paul Stephen Dempsey, "Prepared Testimony of Paul Stephen Dempsey Before the House Committee on Transportation and Infrastructure Aviation Subcommittee," Federal News Service, June 15, 2000.

3. For lost sales figures, see David Welch, "Oh, What a (Hideous) Feeling," *BusinessWeek*, February 15, 2010, 21–22.

4. Andrew Clark, "Toyota Boss Akio Toyoda Apologizes Ahead of U.S. Grilling," *Guardian Unlimited*, February 23, 2010.

5. Norihiko Shirouzu, Mariko Sanchanta, and Yoshio Takahashi, "Toyota Sales Halt Raises Quality Questions," *Wall Street Journal*, January 27, 2010.

6. Paul Indrassia, "Toyota: Too Big, Too Fast," *Wall Street Journal*, January 28, 2009.

7. George Kacher, quoted in Alex Taylor III, "Porsche's Risky Recipe: Wendelin Wiedeking Has Produced Higher Profits for Nine Straight Years; But Will the Spicy New Cayenne SUV Give Tradition-Minded Customers Heartburn?" *Fortune*, February 17, 2003.

8. Alex Taylor III, "Can You Believe Porsche Is Putting Its Badge on This Car? Believe It! With Sales of Its Sports Cars Zooming, Porsche Wants to Cash in on the Sport-Utility Phenomenon. Traditionalists Are Horrified," *Fortune*, February 19, 2001.

9. Chris Poole, "2010 Porsche Cayenne S Hybrid Review and Prices," Consumer Guide Auto, http://consumerguideauto.howstuffworks.com/2010-porsche-cayenne-hybrid.htm.

10. Paul Sonne, "Product Tweaks Power Reckitt," *Wall Street Journal*, February 11, 2010.

11. Jeffrey K. Liker, *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer* (New York City: McGraw-Hill, 2004), 47.

12. Chester Dawson, *Lexus: The Relentless Pursuit* (Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, 2004), 69.

13. Jack Ewing with Moon Ihlwan, "Staying Cool at Nokia: How New Design Chief Alastair Curtis Keeps the Hot Handsets Coming," *BusinessWeek*, July 17, 2006, 62.

14. Reena Jana, "Innovation Trickles in a New Direction," *BusinessWeek*, March 11, 2009.

15. Sara Corbett, "Can the Cellphone Help End Global Poverty?" *New York Times* Magazine, April 13, 2008.

16. Jim Kittridge, quoted in Charles J. Murray, "Cisco TelePresence Launches New Era of Video Conferencing," *Design News*, October 22, 2007.

17. Bart Becht, quoted in "Picking Winners at Reckitt Benckiser," *Outlook* (Accenture) 2005, no. 3 (2005): 37–41.

18. Navi Radjou, quoted in C. J. Prince, "Game-Changing R&D," *Chief Executive*, June 2007, 46.

19. Thomas B. Lawrence, Eric A. Morse, and Sally W. Fowler, "Managing Your Portfolio of Connections," *MIT Sloan Management Review* (winter 2005): 59–65.

20. John Gartner, "The Starving Actor: Why TiVo Has Never Turned a Profit," *Technology Review* 108, no. 9 (2005): 36–38.

21. Ibid.

22. Vijay Govindarajan and Julie B. Lang, "Wal-Mart Stores, Inc.," Case 2-0013 (Hanover, NH: Tuck School of Business at Dartmouth, 2002).

23. Tom Dellner, "Cover Story: A Makeover for Avon," *Electronic Retailer*,

March 2009.

24. Katrina Brooker, "It Took a Lady to Save Avon: Elegant and Poised, with a Will of Iron, Andrea Jung Knows How to Win," *Fortune*, October 15, 2001.

25. Poole, "2010 Porsche Cayenne S Hybrid."

26. Andy Serwer, "The Hole Story: How Krispy Kreme Became the Hottest Brand in America," *Fortune*, July 7, 2003.

27. Melanie Shanley, "Batting for Krispy Kreme: Celebrity Franchisees," *Fortune*, July 7, 2003.

28. Melanie Warner, "Krispy Kreme Tumbles into the Red," *New York Times*, November 23, 2004.

29. "A Manager's Guide to Human Irrationalities," *MIT Sloan Management Review* (winter 2009): 53–59.

30. Chris Zook and James Allen, "Growth Outside the Core," *Harvard Business Review*, December 2003, 66–73.

31. Frank Ptak, quote in Tim Stevens, "Breaking Up Is Profitable to Do," *Industry Week*, June 21, 1999, 28–32.

32. Illinois Tool Works, 10-K Report (Glenview, IL: Illinois Tool Works, 2007), 10.

33. Thomas H. Davenport, Jeanne Harris, and Ajay Kohli, "How Do They Know Their Customers So Well?" *MIT Sloan Management Review* (winter 2001).

34. Jonathan Fahey, "The Lexus Nexus," *Forbes*, June 21, 2004.

35. Dawson, *Lexus*, 124.

36. Ibid., 140.

37. Ibid., 121.

38. Martin Peers, "iPhone Is at the Core of Apple," *Wall Street Journal*, January 27, 2010.

39. David Harding, Sam Rovit, and Catherine Lemire, "Staying Cool When Deal Pressures Mount," *Mergers & Acquisitions* 39, no. 12 (2004).

40. Nanette Byrnes et al., "Branding: Five New Lessons," *BusinessWeek*, February 14, 2005.

第4章

1. "Interview with Gordon E. Moore," March 3, 1995; available at http://www-sul.stanford.edu/depts/hasrg/histsci/silicongenesis/moore-ntb.html.

2. S. Eric Bartz, quoted in Nanette Byrnes and Amy Barrett, "Star Search: How to Recruit, Train, and Hold on to Great People; What Works, What Doesn't," *BusinessWeek*, October 10, 2005.

3. Elizabeth Craig, Jeanne G. Harris, and Henry Egan, "How to Engage and Retain Analytical Talent" research report (January 2010). Available at http://www

.accenture.com/NR/rdonlyres/E6DB36D5-D333-4318-A839-FD6A6208C19B/0/Accenture_How_to_Engage_and_Retain_Analytical_Talent.pdf.

4. Brian Hindo, "A Dynamo Called Danaher: The Rales Brothers' Sprawling Conglomerate Makes Everything—Especially Money," *BusinessWeek*, February 19, 2007.

5. Julia Kirby, "Reinvention with Respect: An Interview with Jim Kelly of UPS," *Harvard Business Review*, November 2001, 72–79.

6. A. G. Lafley and Ram Charan, *The Game-Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation* (New York: Crown Business, 2008), 272–275.

7. Jeff Frazier and Tanya Lewis, "Office Party," *Medical Marketing & Media* 43, no. 9 (September 2008): 68.

8. Byrnes and Barrett, "Star Search."

9. Lesley Kump, "Teaching the Teachers: Best Buy Keeps Its Sales Humming by Making Sure Its Sales Force Is Well Trained," *Forbes*, December 12, 2005, 115.

10. Amy Joyce, "Circuit City's Job Cuts Backfiring, Analysts Say," *Washington Post*, May 2, 2007.

11. Phil Thomas, quoted in Amy Golding, "Cutting to the Chase," *Marketing*, August 12, 2009.

12. Dave Barnes and Thomas Wailgum, "Nothing Succeeds Like Succession: New UPS CIO Dave Barnes Is the Latest Product of a Culture That Values Succession Planning," *CIO* 18, no. 14 (May 2005): 1.

13. Elizabeth Craig, John R. Kimberly, and Peter Cheese, "How to Keep Your Best Executives," *Wall Street Journal*, October 26, 2009. See also Elizabeth Craig, Chi T. Pham, and Sarah Bobulsky, "Rethinking Retention: If You Want Your Best Executives to Stay, Equip Them to Leave," research report, Accenture Institute for High Performance, June 2008.

14. Lea Myyrylainen, quoted in Robert Levering and Milton Moskowitz, "Best Companies to Work For: 10 Great Companies in Europe," *Fortune Europe*, February 4, 2002, 30.

15. Haig R. Nalbantian and Richard A. Guzzo, "Making Mobility Matter," *Harvard Business Review*, March 2009, 76–84.

16. Mike Eskew, quoted in Barnes and Wailgum, "Nothing Succeeds Like Succession," 1.

17. Donald N. Sull, "Managing by Commitments," *Harvard Business Review*, June 2003, 82–91.

18. Ellen Galinsky, quoted in Patrick J. Kiger, "Flexibility to the Fullest: Throwing Out the Rules of Work; Best Buy Frees Corporate Employees to Work Wherever They Want, Whenever They Want—As Long As They Reel in Results," *Workforce Management*, September 25, 2006, 1.

19. Cali Ressler, quoted in ibid.

20. Peter Cheese, Robert J. Thomas, and Elizabeth Craig, *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance* (London: Kogan Page, 2008), 168–169.

21. Frank Jossi, "Clocking Out," *HR Magazine*, June 2007, 46.

22. Jody Thompson, quoted in ibid.

23. John Moynihan, quoted in ibid.

24. Cal Darden, "Focus First on People," *Leadership Excellence*, March 1, 2005, 8.

25. Ibid.

26. Wendy Cooper. "A Philosophical Approach to High Performance," *Outlook* (Accenture) 2006, no. 1 (2006): 20–25.

27. Frazier and Lewis, "Office Party."

28. Robert J. Thomas, Jane C. Linder, and Ana Dutra, "Inside the Values-Driven Culture at UPS," *Outlook* (Accenture) 2006, no. 3 (2006): 18–29.

29. Jeff Frazier, quoted in Frazier and Lewis, "Office Party."

30. Jim Kelly, quoted in Kirby, "Reinvention with Respect."

31. Kirby, "Reinvention with Respect."

32. Byrnes and Barrett. "Star Search."

33. Robert J. Thomas, "Crucibles of Leadership Development," *MIT Sloan Management Review* (spring 2008): 15–18.

34. Charles D. Ellis, *The Partnership: The Making of Goldman Sachs* (New York: Penguin, 2008).

35. H. Lawrence Culp Jr., quoted in Cooper, "A Philosophical Approach to High Performance."

36. James Bowman, *Honor: A History* (New York: Encounter Books, 2006), 44.

37. H. Lawrence Culp Jr., quoted in Brian Hindo, "A Dynamo Called Danaher."

38. Kirby, "Reinvention with Respect."

39. Dave Barnes, quoted in Thomas, Linder, and Dutra, "Inside the Values-Driven Culture at UPS."

40. Jeffrey K. Liker, *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer* (New York: McGraw-Hill, 2004), 47–50.

41. Edward E. Lawler III, *Talent: Making People Your Competitive Advantage* (New York: John Wiley & Sons, 2008), 213.

42. Levering and Moskowitz, "Best Companies to Work For."

43. Jena McGregor, "Breeding Grounds for New CEOs," *BusinessWeek*, April 30, 2009.

44. Phil Thomas, quoted in Golding, "Cutting to the Chase."

45. Byrnes and Barrett, "Star Search."

第5章

1. Melissa Allison, "Starbucks Aims for Growth, But Not Seven New Stores a Day," *Seattle Times*, May 17, 2010, available at http://seattletimes.nwsource.com/html/coffeecity/2011886583_starbucks_aims_for_new_growth.html.

2. Tony Dokoupil, "Is the Mall Dead?" *Newsweek*, November 12, 2008; Kris Hudson and Vanessa O'Connell, "Recession Turns Malls into Ghost Towns," *Wall Street Journal*, May 22, 2009.

3. Brad Stone, "Amid the Gloom, an E-Commerce War," *New York Times*, October 11, 2008.

4. Matthew Olson and Derek Van Bever, *Stall Points: Most Companies Stop Growing—Yours Doesn't Have To* (New Haven, CT: Yale University Press, 2008), 28.

5. Chris Zook, *Unstoppable: Finding Hidden Assets to Renew the Core and Fuel Profitable Growth* (Boston: Harvard Business School Press, 2007), 40.

6. Jim Collins, *How the Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In* (Boulder, CO, 2009).

7. Olson and Van Bever, *Stall Points*, 28.

8. Ibid., 36.

9. "Corporate Facts: Walmart by the Numbers" (March 2010), available at http://walmartstores.com/pressroom/FactSheets/.

10. Based on Accenture research on *Fortune* Global 500 data, conducted in 2010 for this book.

11. Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't* (New York: Harper Collins, 2001).

12. Relevant works include Jack Welch with John A. Byrne, *Jack: Straight from the Gut* (New York: Business Plus, 2001); Jack Welch with Suzy Welch, *Winning* (New York: HarperBusiness, 2005); Dave Ulrich and Steve Kerr, *The GE Work-Out: How to Implement GE's Revolutionary Method for Busting Bureaucracy & Attacking Organizational Problems—Fast!* (New York: McGraw-Hill, 2002); and David Magee, *Jeff Immelt and the New GE Way* (New York: McGraw-Hill, 2009).

13. Wikipedia contributors, "List of Acquisitions by Nokia," Wikipedia, May 8, 2010, http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_acquisitions_by_Nokia.

14. "Transfer of Nokia's Line Fit Automotive Business to Novero GmbH Completed," *PR Newswire*, June 16, 2008.

15. Reuters, "Illinois Tool Says to Divest Two Businesses," Reuters Web site, August 12, 2006, http://uk.reuters.com/article/idUKN1134418820080812.

16. Adam Penenberg, "All Eyes on Apple," *Fast Company*, December 2007.

17. Steve Hamm and William C. Symonds, "Kodak: Mistakes Made on the Road to Innovation," *BusinessWeek*, September 14, 2007.

18. Michael Lewis, *Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game* (New York: W.W. Norton and Company, 2004).

19. Christopher Rhoads, "Motorola Looks Past the Razr," Associated Press Financial Wire, April 27, 2007; Motorola, Inc., Annual Report (Schaumburg, IL: Motorola, Inc., 2005, 2006).

20. Motorola, Inc., Annual Report (Schaumburg, IL: Motorola, Inc., 2007, 2008).

21. Rhoads, "Motorola Looks Past the Razr."

第6章

1. Timothy J. Mullaney, "Netflix: The Mail-Order Movie House That Clobbered Blockbuster," *BusinessWeek*, May 25, 2006.

2. Daniel Kadlec, Andrew Keith, and Aixa M. Pascual, "How Blockbuster Changed the Rules," *Time*, August 3, 1998.

3. Bala Chakravarthy and Peter Lorange, "Continuous Renewal, and How Best Buy Did It," *Strategy & Leadership* 35, no. 6 (2007): 4.

4. Ranjay Gulati, *Reorganize for Resilience: Putting Customers at the Center of Your Business* (Boston: Harvard Business Press, 2009).

5. Eric von Hippel, Stefan Thomke, and Mary Sonnack, "Creating Breakthroughs at 3M," *Harvard Business Review*, September–October 1999, 46–57.

6. Debra M. Amidon, "Knowledge Zones Fueling Innovation Worldwide," *Research Technology Management* 48, no. 1 (2005): 6.

7. Soren Skovlund, "Diabetes Attitudes, Wishes, and Needs," *Diabetes' Voice* 49, special issue (2004): 4–11.

8. Guido Jouret, "Inside Cisco's Search for the Next Big Idea," *Harvard Business Review*, September 2009, 43–45.

9. Ibid.

10. Cornelia Dean, "If You Have a Problem, Ask Everyone," *New York Times*, July 22, 2008.

11. Kevin C. Desouza et al., "Crafting Organizational Innovation Processes," *Innovation: Management, Policy & Practice* 11, no. 1 (2009): 6.

12. Mary Tripsas, "Seeing Customers as Partners in Invention," *New York Times*, December 27, 2009, Business Section, 3.

13. Thomas H. Davenport and Jeanne G. Harris, "What People Want (and How to Predict It)," *MIT Sloan Management Review* (winter 2009): 23–31.

14. "Jeff Bezos: 'Blind-Alley' Explorer," *BusinessWeek*, August 19, 2004.

15. Brad Stone, "Amid the Gloom, an E-Commerce War," *New York Times*, October 12, 2008.

16. Interview with Erik Brynjolfsson in Michael S. Hopkins, "The Four Ways IT Is Revolutionizing Innovation," *MIT Sloan Management Review* 51, no. 3 (spring 2010): 51–56.

17. Gary Loveman, quoted in Erik Brynjolfsson and Michael Schrage, "The New, Faster Face of Innovation," *Wall Street Journal*, August 17, 2009.

18. A. G. Lafley, quoted in J. P. Donlon, "Lafley's Law: If You Want to Win Become a Game-Changer," *Chief Executive*, July–August 2008, 48.

19. Nancy Snyder, quoted in Ann Pomeroy, "Cooking Up Innovation," *HR Magazine*, November 1, 2004, 46.

20. Vijay Govindarajan, quoted in Reena Jana, "P&G's Trickle-Up Success: Sweet as Honey," *BusinessWeek*, March 31, 2009.

21. Brad Anderson, quoted in Matthew Boyle, "Q&A with Best Buy CEO Brad Anderson," *Fortune*, April 30, 2007.

22. John Chambers, quoted in Venkat Ramaswamy, "Competing Through Co-Creation: Innovation at Two Companies," *Strategy & Leadership* 38, no. 2 (2010): 22.

23. Bart Becht, "Building a Company Without Borders," *Harvard Business Review*, April 2010, 103–106.

24. Ibid.

25. Ibid.

26. Lee Kun-hee, quoted in "Return of the Overlord: South Korea's Industrial Giants," *Economist*, April 3, 2010.

27. For more on chief strategy officers, see R. Timothy S. Breene, Paul F. Nunes, Walter E. Shill, "The Chief Strategy Officer," *Harvard Business Review*, October, 2007, 84–93.

28. Ben Worthern, "Seeking Growth, Cisco Reroutes Decisions," *Wall Street Journal*, August 6, 2009.

29. George Buckley, quoted in Brian Hindo, "At 3M, a Struggle Between Efficiency and Creativity," *BusinessWeek*, June 11, 2007.

第7章

1. Charles Stein, "A High-Tech David Faltered as Goliath," *Boston Globe*, November 27, 1989, Business Section, 1.

2. Ibid.

3. Jon Fortt, "New Adobe CEO Faces Web Challenge," *Big Tech*, November 14, 2007, available at http://tech.fortune.cnn.com/2007/11/14/new-adobe-ceo-faces-web-challenge/.

4. David Yoffie, quoted in G. Pascal Zachary, "How Intel Grooms Its Leaders," *Business 2.0*, July 2004, 43–45.

5. Kim Gerard, "Succession in the Valley," *Chief Executive*, June 1, 2005, 44.

6. Ellen McGirt, "Intel Risks It All (Again)," *Fast Company*, November 2009, 88.

7. Zachary, "How Intel Grooms Its Leaders."

8. "Succession Screw-ups: It Matters How Companies Pick—or Don't Pick—Their Next Boss," *BusinessWeek*, January 10, 2005, 84.

9. Ram Charan, "Ending the CEO Succession Crisis," *Harvard Business Review*, February 2005, 72–81.

10. Betsy Morris, "The Pepsi Challenge," *Fortune*, March 3, 2008, 54.

11. Mark Hurd, quoted in Adam Lashinsky, "The Hurd Way," *Fortune*, April 17, 2006, 92.

12. Bruce Chizen, quoted in Fortt, "New Adobe CEO Faces Web Challenge."

13. Suman Layak, "The Bombay House Shuffle," *Business Today*, November 1, 2009.

14. Brotin Banerjee, quoted in "Tata Companies: Young CEOs Occupy Drivers' Seat," *Daily the Pak Banker*, November 13, 2009.

15. Quentin Hardy, "Hewlett-Packard's Mark Hurd: He Wants It All," *Forbes*, April 12, 2010, 74.

16. George Buckley, quoted in "When Leaders Seek Leaders," *Chief Executive*, January–February 2009.

17. Ron Whittier, quoted in John H. Sheridan, "Andy Grove: Building an Information Age Legacy," *IndustryWeek*, December 15, 1997.

18. Bruce Chizen, "Decisions: Bruce Chizen Adobe Systems," *Management Today*, May 1, 2005, 26.

19. Ruth Wageman et al., "The Structure of Success," *Associations Now*, January 2008.

20. Ruth Wageman et al., "Behind the Seniors," *People Management*, January 10, 2008.

21. Ibid.

22. Ibid.

23. John Chambers, quoted in Ben Worthern, "Cisco CEO John Chambers's Big Management Experiment," *Wall Street Journal*, August 5, 2009.

24. Ben Worthen, "Seeking Growth, Cisco Reroutes Decisions," *Wall Street Journal*, August 6, 2009.

25. Worthen, "Cisco CEO John Chambers's Big Management Experiment."

26. Michael C. Mankins, "Stop Wasting Valuable Time," *Harvard Business Review*, September 2004, 58–65.

27. Ibid.

28. Jarkko Sairanen, quoted in Yves L. Doz and Mikko Kosonen, "The New Deal at the Top," *Harvard Business Review*, June 2007, 98–104.

29. Thomas Wailgum, "Nothing Succeeds Like Succession: New UPS CIO Dave Barnes Is the Latest Product of a Culture That Values Succession Planning," *CIO*, May 1, 2005, 1.

30. Donald N. Sull and Dominic Houlder, "How Companies Can Avoid a Midlife Crisis," *MIT Sloan Management Review* (fall 2006): 26–34.

31. Wageman et al., "Behind the Seniors."

第8章

1. Leslie Haines, "Industry Gearing Up for Coming 'Crew Change,'" *Oil & Gas Investor* 25, no. 8 (August 1, 2005): 38.

2. Nanette Byrnes and Amy Barrett, "Star Search: How to Recruit, Train, and Hold on to Great People; What Works, What Doesn't," *BusinessWeek*, October 10, 2005.

3. David Magee, *Jeff Immelt and the New GE Way* (New York: McGraw Hill, 2009), 78.

4. Colleen Barrett, quoted in J. P. Donlon, "Air Herb's Secret Weapon," *Chief Executive*, July–August 1999.

5. Though privately held, the size and historical success of the Four Seasons Hotels and Resorts led to their assessment in our Hotels and Resorts peer set.

6. Isadore Sharp, quoted in Jeffrey M. O'Brien, "A Perfect Season," *Fortune*, February 4, 2008, 62.

7. O'Brien, "A Perfect Season."

8. Reckitt Benckiser, "Virtual Career Game," Web page, www.rb.com/careers/virtual-career; and Reckitt Benckiser, "Life at Reckitt Benckiser," Web page, www.rb.com/careers/right-for-you.

9. O'Brien, "A Perfect Season."

10. Douglas A. Ready and Jay A. Conger, "Make Your Company a Talent Factory," *Harvard Business Review*, June 2007, 68–77.

11. Gary Hamel, "Break Free!" *Fortune*, September 19, 2007.

12. Tony Hsieh, "Opinion: Your Culture Is Your Brand," *Brandweek*, June 8, 2010, www.brandweek.com/bw/content_display/news-and-features/retail-restaurants/e3i81776746af85635377b6c387a8478e7f.

13. Robert Thomas, *Crucibles of Leadership: How to Learn from Experience to Become a Great Leader* (Boston: Harvard Business Press, 2008).

14. A. G. Lafley, quoted in Geoff Colvin, "How Top Companies Breed Stars," *Fortune*, September 20, 2007, available at http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2007/10/01/100351829/index.htm.

15. Colvin, "How Top Companies Breed Stars."

16. Igor Reichlin, "Best 20 Companies for Leaders: Getting the Global Views," *Chief Executive*, October 2004.

17. Thomas Wailgum, "Nothing Succeeds Like Succession: New UPS CIO Dave Barnes Is the Latest Product of a Culture That Values Succession Planning," *CIO* 18, no. 14 (2005): 1.

18. Ibid.

19. Frank Ptak, quoted in Tim Stevens, "Breaking Up Is Profitable to Do," *Industry Week* 248, no. 12 (1999): 28–32.

20. Ibid.

21. Ibid.

22. A. G. Lafley and Ram Charan, *The Game-Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation* (New York: Crown Business, 2008), 210.

23. Jon Younger, Norm Smallwood, and Dave Ulrich, "Developing Your Organization's Brand as a Talent Developer," *Human Resource Planning* 30, no. 2 (2007): 21.

24. Jenn Abelson, "'Proctoids'? Shaving Company's Ranks May Clash with New Culture," *Boston Globe*, June 12, 2005.

25. Mina Kimes, "P&G's Leadership Machine: The Consumer Goods Giant Has a Proven Formula to Nurture Top Talent," *Fortune*, May 20, 2009.

26. Alecia Swasy, *Soap Opera: The Inside Story of Procter & Gamble* (New York: Simon & Schuster, 1994).

27. Randy Tucker, "P&G's Jager Will Drive for Diversity: Procter & Gamble's Incoming CEO Plans to Retool the Company's Conformist Culture," *Cincinnati Enquirer*, December 27, 1998.

28. Lafley and Charan, *The Game-Changer.*

29. Cliff Peale, "P&G Scrubs Stodgy Image," *Cincinnati Enquirer*, November 21, 2004, 1A.

30. Ibid.

31. Lee Kun-hee, quoted in Jeong Hyeon-ji, "Value Innovation Changes Samsung's Culture," *Korea Herald*, September 21, 2007.

32. Peter Brabeck-Letmathe, quoted in Igor Reichlin, "Getting the Global View," *Chief Executive*, October 1, 2004, 44.

33. Miguel Bustillo, "Home Depot Undergoes Renovation," *Wall Street Journal*, February 24, 2010, B2.

34. Terry Leah, quoted in D. E. Bell, "Tesco, Plc," Case 9-503-036 (Boston: Harvard Business School, 2002).

35. Yong-Gu Suh and Elizabeth Howard, "Restructuring Retailing in Korea: The Case of Samsung-Tesco," *Asia Pacific Business Review* 15, no. 1 (2009): 29–40.

36. Jin-Hyuk Kim, "TESCO Homeplus: Adding Creativity to the Discount Retail Store Business," *SERI [Samsung Economic Research Institute] Quarterly* 2, no. 2 (April 2009): 78.

37. Colleen Barrett, quoted in Robert Gandossy, "The Need for Speed," *Journal of Business Strategy* 24, no. 1 (2003): 29–33.

38. Mette Morsing and Dennis Oswald, "Sustainable Leadership: Management Control Systems and Organizational Culture in Novo Nordisk A/S," *Corporate Governance* 9, no. 1 (2009): 83.

39. "Everybody's Doing It: Companies of All Stripes Have Become Aware of the Need to Gather Talent," *Economist*, October 7, 2006.

40. Robert J. Thomas, Jane C. Linder, and Ana Dutra, "Inside the Values-Driven Culture at UPS," *Outlook* (Accenture) 2006, no. 3 (2006): 18–29.

41. Younger, Smallwood, and Ulrich, "Developing Your Organization's Brand."

42. Jamie Dimon, quoted in Jeffrey Cohn, Jon Katzenbach, and Gus Vlak, "Finding and Grooming Breakthrough Innovators," *Harvard Business Review*, December 2008, 62–69.

43. Robert Berner, "P&G: New and Improved; How A. G. Lafley Is Revolutionizing a Bastion of Corporate Conservatism," *BusinessWeek*, July 7, 2003.

第9章

1. For more, see Thomas H. Davenport, Jeanne G. Harris, and Robert F. Morison, *Analytics at Work: Smarter Decisions, Better Results* (Boston: Harvard Business Press, 2010), and an overview of the book at "Analytics at Work, Summary," www.accenture.com/Global/Research_and_Insights/Institute-For-High-Performance/By_Publication_Type/Books/Analytics-at-Work-Results.htm.

附录

1. Spread = ROIC – WACC, where ROIC is the return on invested capital and WACC is the cost of capital. WACC = debt / EV × K_d × (1 – T_r) + equity / EV × K_e , where EV is the enterprise value of the company (debt + equity), K_d is the cost of debt, T_r is the marginal tax rate (determined by country of operations), and K_e is the cost of equity. K_e = risk-free rate + beta (market risk rate – risk-free rate), wherein the beta we use is industry beta rather than company-specific beta.

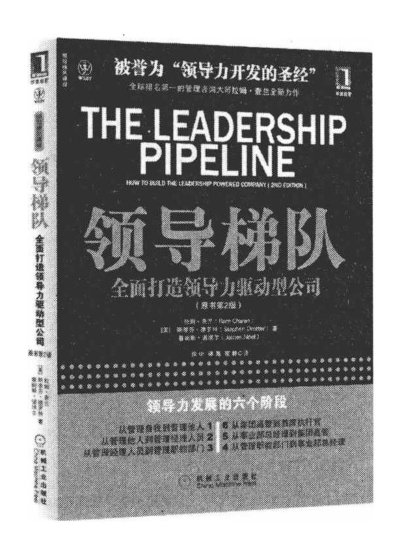
2. This is an improvement over the use of price earnings (PE) ratios because PE ratios do not account for differences in debt levels between otherwise identical companies.

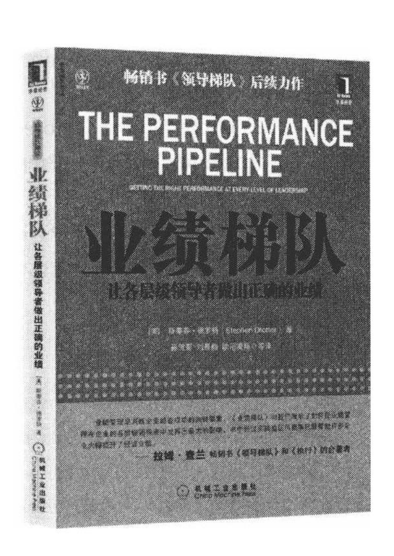
3. Average future value from the past three years and the first three years is used to adjust for any abnormal future values in one year. For example, if a company has an abnormally poor year due to unanticipated events, it is not likely that the market will penalize it, and thus future value will remain high.

4. Calculated on the basis of compound annual growth rate (CAGR) and weighted equally for all time frames. For companies with no more than seven years of public data but not ten, longevity is scored using a 33.3 percent weighting for the seven-, five-, and three-year TRS.

5. For industries where future value is not used, revenue growth and spread are each weighted at 50 percent.

推荐阅读





领导梯队：全面打造领导力驱动型公司

作者：(美)拉姆·查兰 斯蒂芬·德罗特 ISBN：978-7-111-34934-1 定价：42.00元

被誉为"领导力开发的圣经" 全球排名第一的管理咨询大师拉姆·查兰全新力作

业绩梯队：让各层级领导者做出正确的业绩

作者：(美)斯蒂芬·德罗特 ISBN：978-7-111-39926-1 定价：49.00元

畅销书《领导梯队》后续力作，拉姆·查兰鼎力推荐、提升企业经营业绩的畅销新作

执行：如何完成任务的学问（白金版）
作者：（美）拉里·博西迪 拉姆·查兰
ISBN：978-7-111-35007-1
定价：36.00元

高管路径："轮岗培养"领导人才
作者：（美）拉姆·查兰
ISBN：978-7-111-32765-3
定价：36.00元

游戏颠覆者：如何用创新驱动收入与利润增长（珍藏版）
作者：（美）A. G. 雷富礼 拉姆·查兰
ISBN：978-7-111-35105-4
定价：39.00元

支撑：做副手的智慧
作者：（美）罗塞娜·博得斯基
ISBN：978-7-111-33939-7
定价：28.00元

人才管理大师
作者：（美）比尔·康纳狄 拉姆·查兰
ISBN：978-7-111-38328-4
定价：39.00元

CEO说：像企业家一样思考
作者：（美）拉姆·查兰
ISBN：978-7-111-38717-6
定价：29.00元